

# KEHITYSKESKUSTELUKÄYTÄNNÖN TEHOSTAMINEN

Case: Ravintolakolmio-ryhmä

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2011  
Anne Nyman

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

NYMAN ANNE:

Kehityskeskustelukäytännön tehostami-  
nen

Case: Ravintolakolmio-ryhmä

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 73 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyö käsittelee tehokasta kehityskeskustelukäytännettä osaamisen johtamiseen ja johtamisjärjestelmään linkittymisen näkökulmista. Case-yritykseksi on valittu Ravintolakolmio-ryhmä. Tutkimuksen pääongelmana on: miten Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelukäytäntöä tulisi tehostaa.

Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä johtamisen työvälineistä, jossa päästään keskustelemaan työntekijän kanssa organisaation strategiasta ja tavoitteista, ja miten ne liittyvät työntekijän työhön. Kehityskeskustelu edistää myös työntekijän sitoutumista ja työsuorituksen paranemista. Se on myös tilaisuus, jossa varmistetaan että yksilön osaaminen ja kehittymistavoitteet ovat linjassa organisaation strategioiden ja tavoitteiden kanssa.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkimushavaintojen avulla selvittää mistä tekijöistä muodostuu tehokas ja toimiva kehityskeskusteluprosessi. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi johtamisjärjestelmän ja osaamisen johtamisen linkittymistä kehityskeskusteluihin. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään kehityskeskustelua suorituksen johtamisen näkökulmasta ja kehityskeskusteluprosessin eri vaiheita.

Tutkimuksen empiirinen osuus perustuu case-yritykseen tehtyyn laadullisena tapaustudkimukseen, jossa selvitetään case-yrityksen esimiesten näkemyksiä kehityskeskustelukäytännestä. Tavoitteena oli löytää kehityskeskusteluprosessista kehityskohteita. Empiirisen osuuden tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Haastattelun teemat muodostuivat teoreettisenviitekehyksen pohjalta.

Tutkimus osoitti, että johdon sitoutuminen kehityskeskusteluprosessiin omalla esimerkillä sekä toiminta- ja dokumentointiohjeilla vaikuttaa merkittävästi prosessin tehokkuuteen. Tutkimuksessa myös havainnoitiin, että kehityskeskustelun avulla voidaan kartoittaa ja kehittää strategisesti tärkeää osaamista yksilötasolla ja muodostaa kokonaiskuva osaamisen nykytilasta organisaatiossa. Kehityskeskusteluja voidaan myös tehostaa tulevaisuudessa sopimalla työntekijän kanssa toimintaa kehittävästä tavoitteista, seurannasta, mittareista ja palkitsemisesta.

Avainsanat: kehityskeskustelu, osaaminen, johtaminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

NYMAN, ANNE:

An Effective Performance Appraisal  
Discussion System  
Case: Ravintolakolmio-ryhmä

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 73 pages, 2 appendices

Spring 2011

## ABSTRACT

---

This thesis discusses an effective performance appraisal discussion system from a perspective of knowledge management and management systems. The organization chosen for this case study is Ravintolakolmio-ryhmä. The thesis will focus on how to optimise a performance appraisal discussion system in the Ravintolakolmio-ryhmä.

The performance appraisal discussion is one of the most important management tools which enable management to discuss, with their employee, the strategies and goals of the organization and how they relate to the work carried out by the employee. Performance appraisal discussions also enhance an employee's commitment and work performance in an organization. It is also an opportunity to ensure that an employee's know-how and development targets are along the same lines as the organization's strategies and goals.

The purpose of the study, based on the research findings, is to find out what elements an effective and functional performance appraisal discussion system consists of. The theoretical part of the study examines both the management system and knowledge management and discusses how these are linked to the performance appraisal discussion process. In addition, the theoretical part of the study covers the performance appraisal discussion from the perspective of performance management and its different phases are further examined.

The empirical part of the thesis consists of a qualitative case study carried out at Ravintolakolmio-ryhmä and explores the organization manager's views of the performance appraisal discussion system. The aim of the study was to find issues on the performance appraisal discussion system which needed improvement. The information, for the empirical part of the study, was gathered by performing theme interviews, and the theoretical context of the study provided the basis for the themes of these interviews.

The study results show that in order to be an effective performance appraisal discussion system, management need to show their commitment to the performance appraisal discussion system with their own personal example as well as with directives and documentation instructions for the organization. Performance appraisal discussions can also be utilized to assess and develop strategically important individual know-how at the individual level as well as conceptualize the

present situation of know-how at the organization level. In future, the performance appraisal discussion system can be more effective if it includes an agreement with the employee for development goals, follow-ups, performance measures and rewards.

Key words: performance appraisal discussion, know-how, management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmä	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	KEHITYSKESKUSTELUT OSANA ORGANISAATION JOHTAMISTA	9
2.1	Kehityskeskusteluiden linkittyminen osaksi johtamista	10
2.2	Kehityskeskustelut osana organisaation osaamisen johtamista	15
2.2.1	Osaamistavoitteet ja tunnistaminen	17
2.2.2	Kehityskeskustelulla johdetaan yksilön osaamista	19
2.3	Suorituksen johtaminen ja kehityskeskustelut	20
3	KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI	26
3.1	Valmistautuminen kehityskeskusteluun	26
3.2	Keskustelutilanne	29
3.2.1	Kehityskeskustelun osa-alueet	29
3.2.2	Tavoitteiden ja mittarien määrittely	30
3.2.3	Henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvä keskustelu	31
3.3	Keskustelun jälkihoito	32
4	CASE: RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ	35
4.1	Case-organisaation esittely	35
4.2	Haastattelututkimuksen laadinta ja toteutus	37
4.3	Kehityskeskustelukäytäntö haastateltavien näkökulmasta	38
4.4	Kehityskeskustelut ja johtaminen	39
4.5	Osaaminen ja kehityskeskustelut	43
4.6	Kehityskeskusteluprosessin ohjeistus ja valmistautuminen	46
4.7	Kehityskeskustelumateriaali	50
4.8	Keskustelussa asetetut tavoitteet	50
4.9	Kehityskeskustelun dokumentointi ja hyödynnettävyys	54
4.10	Kehityskohteet haastateltavien mukaan	58
5	YHTEENVETO	62

6	LÄHTEET	69
7	LIITTEET	74

# 1 JOHDANTO

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen luottamuksellista ja systemaattista, vähintään kerran vuodessa käytävää keskustelua, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon valmistaudutaan (Aarnikoivu 2010, 63). Kehityskeskustelu on kehittävää vuoropuhelua, jonka aikana keskustellaan organisaation tehtävästä ja yhteistyöstä organisaatiossa, työtehtävistä sekä alaisen ja esimiehen välisistä suhteista sekä muista tärkeistä asioista jotka koskevat työtilannetta. Kehityskeskustelu eroaa muusta päivittäisestä keskustelusta siinä määrin, että se on tarkasti harkittu ja valmisteltu etukäteen ja siinä on määrätty sisältö. Päivittäisissä esimiehen ja alaisen keskusteluissa ei useimmiten ylitetä mukavuusrajaa, mutta kehityskeskustelun on tarkoitus liikkua sekä mukavuusrajan ylä- että alapuolella. Kehityskeskustelu käydään rauhallisessa ja häiriöttömässä tilassa, jossa ei ole keskeytymisen mahdollisuutta, toisin kuin spontaanissa työkeskustelussa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94, 98.)

Kehityskeskusteluista käytetään useita eri nimityksiä eri organisaatioissa, kuten esimies-alaiskeskustelut, suunnittelukeskustelut, tavoite- tai tuloskeskustelut. Eri-laiset nimitykset keskustelulle kuvaavat esimiehen ja alaisen välisen keskustelun moninaisuutta ja sitä miten siihen suhtaudutaan eri organisaatioissa. Kehityskeskustelujen, kuten monen muunkin toiminnan taustalla usein työelämässä määrää tavoite, seuranta ja tulos. Kehityskeskusteluja tulee kuitenkin tarkastella laajemmassa mittakaavassa ja ymmärtää esimiehen ja alaisen välisen hyvän kommunikation merkitys työilmapiirille ja työtulokselle. Kehityskeskustelun lähtökohtana on avoin ja luottamuksellinen dialogi, jossa pohditaan yksilön kehittymistä kohti yhteisesti ymmärrettyjen organisaation tavoitteiden päämääriin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94-96.)

Kehityskeskustelun onnistumisen ehtona on, että molemmat osapuolet ovat sisäistäneet keskustelun tarkoituksen ja tavoitteet. Epäonnistumisen riski kasvaa, jollei ole ymmärretty miksi keskusteluja käydään, miksi ne ovat tärkeitä ja mikä niiden rooli organisaatiossa on. Kehityskeskustelut on hyvä käydä kahdesti vuodessa ja niiden tarkoituksena on edistää työn tuloksellisuutta, sekä parantaa avointa ja suo-

raa kommunikointia. (Sydänmaanlakka 2007, 92.) Kehityskeskustelu koostuu kolmesta eri osiosta; tavoite-, tulos- ja kehittymiskeskustelusta. Kaikki nämä kolme osaa voidaan käydä läpi samassa keskustelussa, mutta usein kehityskeskustelut jaetaan kahdeksi eri keskusteluksi, joista toinen painottuu tavoitteisiin ja toinen kehittymiseen. (Valpola 2009; Valpola 2000, 15.)

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on teoreettisen viitekehyksen, sekä tutkimuksessa syntyneen tiedon avulla muodostaa tutkimuksen case-yritykselle, Ravintolakolmio-ryhmällä hyödynnettäviä kehitysideoita kehityskeskustelujen tueksi. Tarkoituksena on myös tarkastella kehityskeskustelukäytännettä osana johtamisjärjestelmää ja sen linkittymistä johtamisen kokonaiskuvaan.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa kartoitetaan Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskusteluprosessin nykytilaa esimiesten näkökulmasta. Tuloksien pohjalta pyritään selvittämään mitä elementtejä Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelukäytännössä tulee tehostaa ja millaista kehitystä se vaati, jotta se palvelee tarkoitustaan; eli yksilöiden kehittymistä organisaation tavoitteiden ja strategian mukaisesti.

#### Tutkimuskysymys

- Miten Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelukäytäntöä tulisi tehostaa?

#### Alatutkimuskysymykset

- Miten kehityskeskustelut linkittyvät johtamisen kokonaisuuteen?
- Mikä on kehityskeskusteluiden asema johtamisjärjestelmässä?

Opinnäytetyön case-yrityksenä on Ravintolakolmio-ryhmä, joka on hankkeistanut opinnäytetyön. Opinnäytetyön lähtökohtana on asetelma: Ravintolakolmio-ryhmässä on huomattu etteivät kehityskeskustelut tuota enää haluttua tulosta; niitä



käydään läpi vaihtelevalla menestyksellä ja niiden antia ei aina tuoda ylimmän johdon tietoisuuteen koulutustarpeiden suunnittelua varten (Ostela-Pyhälä 2010.) Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee Ravintolakolmio-ryhmään kuuluvassa tilitoimistossa Diafora Oy:ssä.

Tutkimus on rajattu käsittelemään kehityskeskustelukäytännettä nimenomaan johtamisen näkökulmasta ja sitä kautta tuomaan esille tehokkuusnäkökulmia kehityskeskusteluja koskien. Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tarkastellaan Ravintolakolmio-ryhmän esimiesten näkemyksiä kehityskeskusteluprosessista. Empiirinen osuus on rajattu käsittelemään kehityskeskusteluprosessin sitoutumista osaksi johtamista ja kehityskeskusteluprosessin eri vaiheita.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu tapaan, jolla pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimyksenä on pikemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti, eikä tukeuduta teorian tai hypoteesien testaamiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152-155.)

Alasuutarin (1994, 34) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan tutkimuksessa aikana muodostuneiden tulkintojen avulla löytää jotakin, joka on välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa. Tavoitteena on ratkaista näiden välittömän havainnoinnin tavoittelemattomissa olevia asioita, jotka ovat kuin arvoituksia. Ihmisten kuvaukset oman elämän koe-tusta todellisuudesta antavat tutkijalle vihjeitä ja johtolankoja, joiden avulla tehdään tulkintoja ja ratkaistaan arvoituksia. (Vilkkä 2005, 97-98.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät tavat kerätä aineistoa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä aineistonkeruume-

netelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eritavoin yhdisteltyinä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

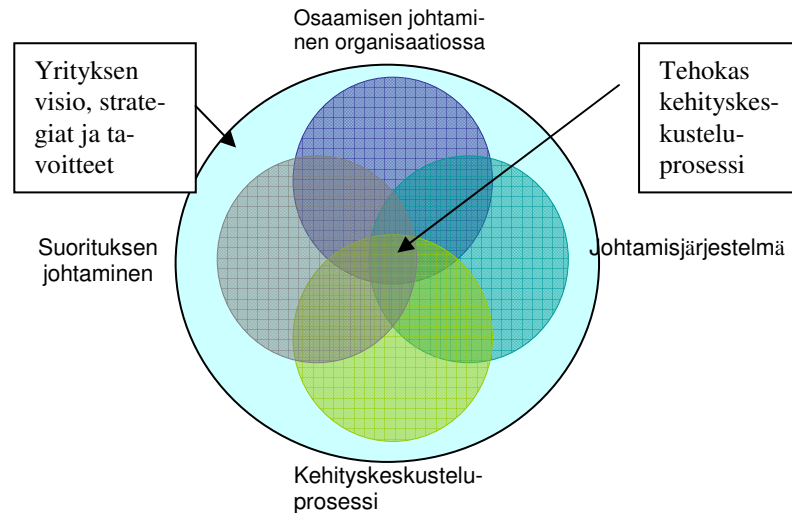
Case- eli tapaustutkimus on yksi kolmesta perinteisestä tutkimusstrategiasta. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jolla kerätään yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, jotka linkittyvät toisiinsa. Tapaustutkimuksessa voidaan rajata tarkasti tutkimuksen kohde, kuten yksikkö tai yksiköiden joukko (organisaatio) tai erottaa jokin toiminnallinen kokonaisuus esimerkiksi työprosessi, hallinnollinen toimenpide tai tilanne (Vilka 2005, 131). Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit ja yksittäistapausta käsitellään tutkimalle sen suhdetta ympäristöön. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 125-126.)

Case-tutkimus pyrkii saavuttamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisen, seikkaperäisen ja tarkan kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä, sillä usein kyseessä ovat asiat jotka muodostuvat monista yhdessä vaikuttavista seikoista. Case-tutkimuksen intensiivisestä luonteesta johtuen saadaan esiin oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita, joihin muita menetelmiä käyttäen voidaan myöhemmin kohdistaa lisähuomiota. Tapaustutkimus onkin tarpeellinen kun halutaan erinäisistä asioista taustainformaatiota ja se antaa hyvän pohjan saman aiheen jatkotutkimuksia varten. (Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

Tutkimuksen lähtökohtana on ajankohtainen ja kiinnostava aihe. Tutkimuksen tulokset eivät pyri yleistettävyyteen, vaan tapaukset käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Tutkija on itse keskeisessä asemassa kohdetta koskevien tietojen kokoamisessa, joten tutkimuksessa voi olla näkyvissä tutkijan kädenjälki. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin ilmiöiden kuvailu. (Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

Tämä opinnäytetyö rakentuu kahdesta osasta; teoria- ja empiirisestä osuudesta. Kuvio 1 esittelee mistä elementeistä teoreettinen viitekehys tässä opinnäytetyössä

koostuu. Tässä tutkimuksessa teoreettisella viitekehyksellä viitataan jo olemassa olevaan tieteelliseen teoriaan (Tuomi 2007, 60).



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen prosessien näkökulmista sekä osana johtamisjärjestelmää. Lisäksi teoria keskittyy suorituksen johtamiseen kehityskeskustelujen yhteydessä sekä kehityskeskustelu-prosessin eri vaiheisiin: valmistautumiseen, keskustelutilanteeseen sekä jälkihoitoon. Yrityksen strategia, visio ja tavoitteet kuvastavat, että ne ovat kaiken organisaatiossa tapahtuvan toiminnan perustana. Teoriaosuus koostuu kirjallisista lähteistä ja internet-lähteistä sekä organisaation omista materiaaleista.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutetaan case-tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata yksittäistä ilmiötä, tässä tapauksessa Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelukäytäntöä. Empiirinen tutkimus pyrkii kuvailemaan nykyistä käytäntöä ja selvittämään esimiesten näkemyksiä siitä, miten prosessia voi tehostaa. Tutkimus pyrkii selvittämään siis yksittäisten tapausten avulla syvempää merkitystä kehityskeskustelujen toimivuudesta/toimimattomuudesta organisaatiossa, joten tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tapaustutkimus.

Tiedonkeruumenetelmänä tässä tapaustutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on strukturoimattoman syvähaastattelun ja strukturoidun lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Etukäteen valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, eli aiheisiin joita tutkittasta aihealueesta jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-75.) Puolistrukturoidulle menetelmälle on ominaista, että haastattelun teemat on ennalta valittuja ja kaikille haastateltaville samoja, mutta kysymysten esittämisjärjestys tai tarkka muoto voivat vaihdella. Tämän vuoksi haastattelu vapautuu tutkijan näkökulmasta ja haastateltavan näkemykset ja heidän tulkintansa tulevat paremmin esille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Teemahaastattelu toteutettiin Ravintolakolmio-ryhmän esimiehillä ja haastateltavat valittiin mahdollisimman monesta eri talosta, jotta saataisiin mahdollisimman laaja kokonaiskuva erilaisista käytännöistä. Teemahaastatteluissa käytettiin pohjana haastattelurunkoa ja teemoihin liittyviä apukysymyksiä, jotka oli johdettu tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltävistä otsikoista ja teorian aihealueista.

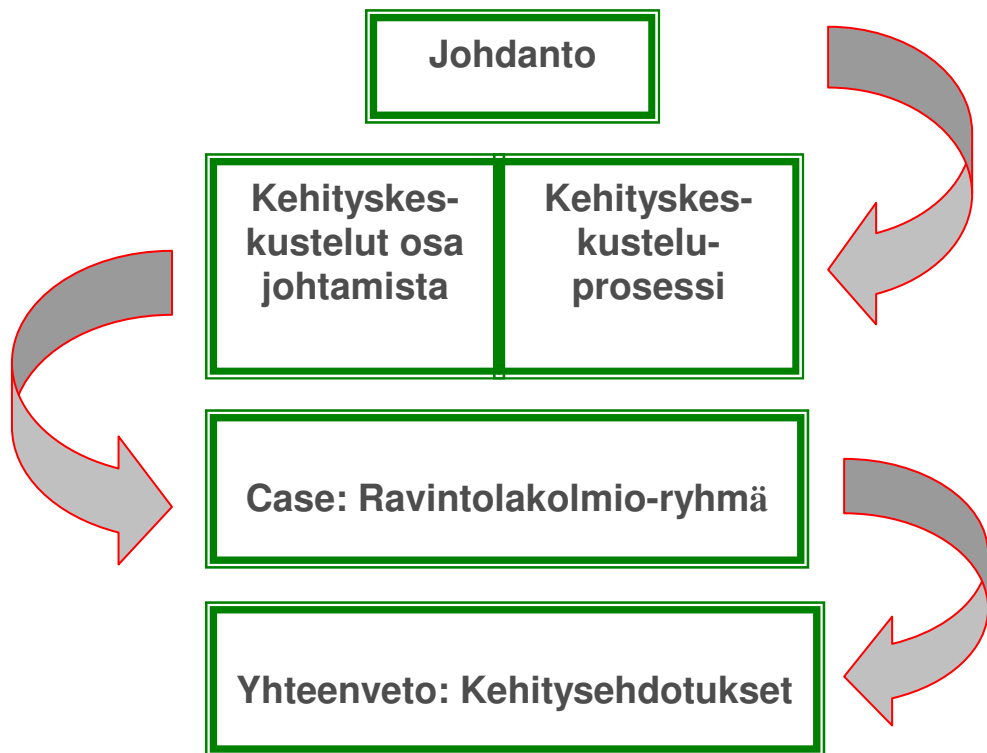
Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Reliabelius tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Tuomi 2007, 150.) Tutkimuksen tulosten reliabiliteettia puoltaa tutkijan aiempi harjoitustutkimus opinnäytetyötä varten kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät –kurssilla. Tutkimustulokset samasta aiheesta, Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelukäytänteestä, olivat samanlaiset vaikka harjoitustutkimus on huomattavasti suppeampi. Tässä tutkimuksessa siis reliabelius toteutui tulosten pysyvyytenä sekä toistettavuutena todistetusti.

Tutkimuksen arviointiin liittyvä toinen käsite validius eli pätevyys, tarkoittaa onko tutkimusmenetelmällä onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitikin mitata (Tuomi 2007, 150). Tutkimus ei saavuta validiteettia, jos tutkimukseen vastanneet henkilöt eivät ajattelekaan kuten tutkija on olettanut ja näin ollen tulokset vääristyvät. Tutkija varmistaa tutkimuksen validiuden minimoimalla mittariin liittyvät riskit; määrittelemällä tarkasti tutkimuksen käsitteet, perusjoukon ja muuttujat, suunnit-

telemalla tarkoin aineiston keräämisen ja mittarin sekä huolehtimalla että mittarin kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. (Vilkkä 2005, 161.) Tämän tutkimuksen validius varmistetaan tutustumalla huolellisesti lähdemateriaaliin. Tutkimustuloksia peilataan lähdemateriaalin avulla. Aineisto kerätään teoriaosuuteen luotettavista ja tunnistetuista lähteistä. Tiedonkeruumenetelmäksi valitaan teema-haastattelu, jotta varmistetaan että tutkimukseen osallistuvat henkilöt ymmärtävät kysymykset niin kuin tutkija on olettanut.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimus jakaantuu 4 osaan kuvion 2 mukaisesti. Johdannossa perehdytetään luki- ja opinnäytetyön aihealueeseen sekä esitellään opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja –menetelmät. Opinnäytetyön teoreettista osuutta käsitellään luvuissa 2 ja 3. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kuvataan millainen on Ravintolakolmio-ryhmän nykyinen kehityskeskusteluprosessi ja selvitetään tehokkaampia tapoja sen toteuttamiseen. Yhteenveto-osioon on koottu tärkeimmät tutkimustulokset yhteen.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne.

## 2 KEHITYSKESKUSTELUT OSANA ORGANISAATION JOHTAMISTA

Kehityskeskustelu on yksi johtamisen tärkeimmistä työkaluista. Kehityskeskustelun avulla huolehditaan, että jokainen ymmärtää organisaation tavoitteet, vision strategiat ja arvot ja niistä keskustelemalla luodaan merkityksiä työntekijän tekemälle työlle. Kehityskeskustelun tavoitteena on edistää sitä, että koko organisaatio saavuttaa tavoitteet ja siten menestyy. Viitalan (2005, 361) mukaan kehityskeskustelut ovatkin työväline yhteisiin tavoitteisiin sitouttamisessa ja tiedonkulussa. Kehityskeskustelua on verrattavissa investointiin, jonka tuloksena on parempi tehokkuus ja tulos. Organisaation menestyksen ja tavoitteiden saavuttamisen perustana on osaava ja osaamisenkehittämiseen panostava, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö. Kokonaisuus on monien osien summa; kehityskeskustelu keskittyy yksilön työsuoritukseen ja sen kehittämiseen (Aarnikoivu 2010, 66-68.)

Kehityskeskustelulla on myös tärkeä asema osaamisen johtamisen keskiössä kaikissa niissä yrityksissä, joissa osaamisen kehittymistä pidetään strategisesti merkittävässä asemassa. Kehityskeskustelujärjestelmä tukee säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seuranta. Kehityskeskustelu on henkilökohtainen kehittymisenkeino, joka muodostaa luontevan tilaisuuden tulla aidosti kuulluksi. Usein se nähdään myös alaisen oikeutena, jossa hän saa ammatilliselle kehittymiselleen järjestelmällistä tukea ja palautetta. Esimies ja alainen pääsevät keskustelemaan työn vaatimuksista ja niiden täyttämisestä, erityisesti osaamisesta ja sen kehittämistarpeista ja –mahdollisuuksista. Näiden aihealueiden käsittelemisen tuloksena syntyy henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Yrityksen näkökulmasta kehityskeskustelut tuottavat tietoa kehityssuunnitteluun sekä niiden avulla ohjataan alaisen kehittymistä ja toimintaa yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Kehityskeskustelut tuottavat myös tietoa työyhteisön toimivuudesta, sekä koko henkilöstön osaamis- ja kehittämisalueista. Näiden tietojen avulla organisaatiossa pystytään tehokkaasti fokusoimaan henkilöstövoimavaroja ja suunnittelemaan kehittämistoimia. (Viitala 2005, 361; Viitala 2007, 186.)

Kehityskeskustelut ovat yksi keskeisimmistä suorituksen johtamisen välineistä yksilötasolla. Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suorituksen paranta-

minen. Suorituksen johtamisen prosessi koostuu neljästä osa-alueesta; tavoitteiden asettamisesta, ohjauksesta ja valmentamisesta, tulosten arvioinnista ja kehittämisestä. Kehityskeskusteluissa asetettavat tavoitteet tulee olla linjassa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla ja tehtävän tarkoitus ja tavoitteet tulee olla selvillä molemmilla osapuolilla. (Sydänmaanlakka 2007, 121-122.)

Palautteenanto on yksi palkitsemisen ja motivoinnin keinoista ja sen hyödyntäminen johtamisessa on todella tärkeää (Hyppänen 2007, 141). Oppimisen ja kehittymisen yksi tärkeä lähtökohta on palautteenanto (Sydänmaalakka 2001, 58). Kehityskeskustelujen ja ylipäänsä toiminnan ohjaamisen kannalta palautteen antamisella on suuri merkitys; sen avulla ohjataan konkreettisesti henkilön toimintaa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Ilman palautetta tavoitteiden ohjaava vaikutus heikenee tai lakkaa kokonaan. Kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa esimies voi palautteen avulla ohjata työn tekemistä, sitouttaa, kannustaa ja motivoida työntekijöitä, sekä antaa mahdollisuuden kehittyä ja oppia. Palautteen antaminen luo tunteen välittämisestä ja kokonaisuudessaan sillä luodaan merkityksiä työntekijän tekemälle työlle. (Aarnikoivu 2008, 141-142.)

## 2.1 Kehityskeskusteluiden linkittyminen osaksi johtamista

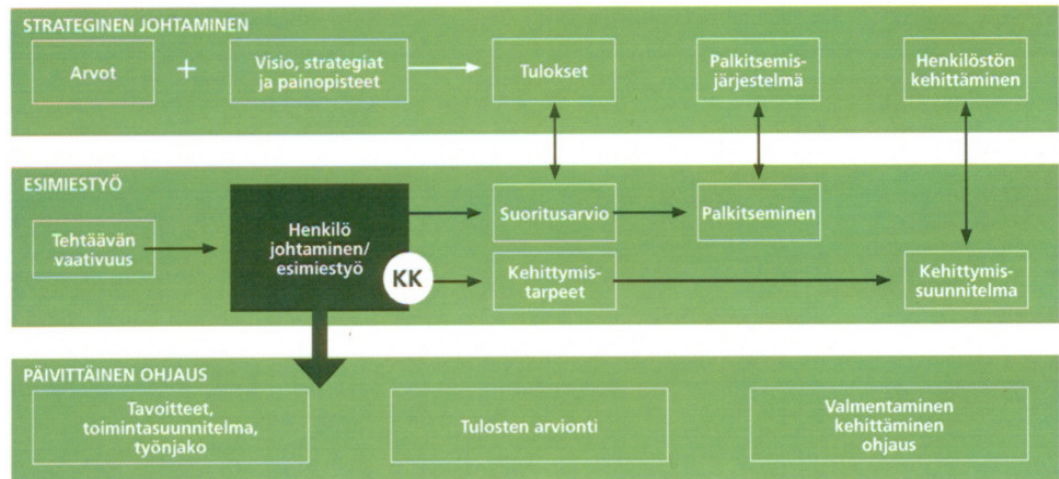
Johtaminen on suunnannäyttämistä, eli organisaation ohjaamista kohti visiota toteuttaen samalla organisaation valittua liiketoimintastrategiaa. Tärkeintä on että kaikki ovat organisaatiossa tietoisia toiminnan suunnasta, ja että kaikki henkilöstöjohtamisen toimet vievät yritystä samaan suuntaan. Johtaminen on myös kehityksen ohjaamista; ohjataan organisaation tehokkuutta ja toiminnan laatua, työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia, sekä työyhteisön ja sen jäsenten osaamista ja ammattitaitoa. Kokonaisuudessaan johtaminen on organisaation, ihmisten ja liiketoimintastrategian huomioimista tavoitteiden saavuttamisessa. (Kauhanen 2004, 14-29.)

Kehityskeskustelu yhdistää jokaiselle työntekijälle vison, strategian, toimintasuunnitelman ja seurannan yhtenäiseksi ketjuksi, joka on jokaisen työntekijän



ymmärrettävä työssään (Valpola 2009). Keskustelun yksi tärkeä tehtävä on luoda kokonaiskuva alaiselle hänen työnsä merkityksestä organisaation kokonaisuudessa, käsittelemällä keskustelussa organisaation perustehtävää, tavoitteita, visiota ja strategiaa. Organisaation tavoitteet havainnollistetaan tekemällä niistä konkreettisia tavoitteita työntekijälle omassa työssään ja kirkastetaan sitä, että jokaisen työntekijän työllä on merkitys saavuttaako organisaatio tavoitteensa. Strategiaa havainnollistetaan työntekijälle pohtimalla, miten työntekijä voi edistää parhaiten organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa ja mikä on organisaatiosta johdettu työntekijän tai ryhmän strategia. Kehityskeskusteluiden fokus on yksilön työsuorituksessa. (Aarnikoivu 2010, 66, 68.) Strategiasta puhuttaessa kannattaa huomioida että, sen tavoitteena on toimia työntekijän konkreettista toimintaa ohjaavana suunnitelmana, eikä teoreettisena pohdintana mahdottomista mahdollisuuksista (Hokkanen, Mäkelä & Taatila, 2008, 92).

Kehityskeskustelut ovat oleellinen asia esimies-alaisyhteistyössä, jossa molemmilla on mahdollisuus vaikuttaa. Kehityskeskusteluiden ollessa irrallinen osa johtamisjärjestelmää, ne eivät tarjoa vuoroa vaikuttaa (Valpola 2000, 19). Alaisella on mahdollisuus kertoa omista toiveistaan ja varmistaa mitä organisaatio häneltä odottaa. Se on johtamisjärjestelmän keino, jolla varmistetaan että keskeisistä tavoitteista on sovittu jokaisen kanssa ja niiden arviointikriteereistä ja että jokaisen kanssa keskustellaan työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Esimiehelle kehityskeskustelu on keino varmistaa, että työhön ja alaisen asioihin on paneuduttu. Kun kehityskeskustelut ovat osa johtamista, ne eivät perustu vapaaehtoisuuteen. Ne käydään läpi ohjeistetusti, säännöllisesti ja niiden toteutumista seurataan sekä määrällisesti että laadullisesti. Vain tällä tavoin voidaan puhua, että kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää. (Valpola 2002, 13.)



KUVIO 3. Kehityskeskustelujen rooli johtamisen kokonaiskuvassa (Valpola 2009).

Kuvio havainnollistaa johtamisjärjestelmän eri tasojen ja keinojen monipuolisuutta. Kuviosta voi nähdä kehityskeskusteluiden keskeisen roolin, jotta johtamisen eri prosessit toimitsevat ja tukisivat toisiaan. Ylimmällä tasolla ovat strategisen johtamisen tärkeimmät keinot: visio, strategia, tulosten seuranta, palkitsemisjärjestelmä sekä henkilöstön kehittämisjärjestelmä. Keskellä sijaitsee esimiehen ohjauksen keinot: tehtävien vaativuusluokitus, suoritusarviointi, kehittymistarpeiden määrittely sekä esimiestyö. Kuviosta voi huomata kuinka palkitseminen sitoo työntavoitteet ja suorituksen arvioinnin yhteen, huomioiden samalla kehittymistarpeet ja niistä seuraavan kehityssuunnitelman. Alatasolla sijaitsevat ne keinot, joiden avulla esimies ohjaa ja valmentaa yksilöiden työtä ja tukee työyhteisön jäsenten ammaattitaidon kehittymistä. Toimiva johtamisjärjestelmä edellyttää, että kaikkien tasojen ja keinojen on sovittava yhteen ja oltava vuorovaikutuksessa keskenään. (Valpola 2009.)

Toimivan johtamisjärjestelmän on oltava mahdollisimman läpinäkyvä ja se on pystyttävä kuvaamaan koko henkilöstölle konkreettisesti (Sydänmaalakka 2004, 197.) Johtamisjärjestelmän avulla johtaminen on näkyvää jokaiselle työntekijälle ja se mahdollistaa yhteneväisten toimintakäytäntöjen toteutumisen organisaatiossa. Tehokas kommunikointi on yksi suuri haaste johtamisjärjestelmää rakennetta-

essa. Tiedon tulisi kulkea tehokkaasti kaikkien organisaatiotasojen ja yksiköiden välillä. (Aarnikoivu 2010, 69; Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 155.)

Johtamisjärjestelmä sisältää suunnitelmat, sekä hallinta- ja seurantajärjestelmät organisaation johtamiseen ja ohjaamiseen. Näiden avulla voidaan jatkuvasti parantaa toimintoja. Hyvä johtamisjärjestelmä on strategian toteuttamisen työkalu ja se parantaa toiminnan tehokkuutta monin eri tavoin; se muodostaa selkeän yhteyden strategisten tavoitteiden ja operatiivisen toiminnan välille ja sen avulla voidaan seurata toiminnan avainlukuja oikea-aikaisesti. Se sisältää myös tarvittavat foru- mit tiedon analysoimiseksi, tavoitteiden asettamiseksi ja toimenpiteiden toteuttamiseksi sekä auttaa tulevien tapahtumien ennakoimisessa. Hyvä johtamisjärjestelmä määrittelee selkeät roolit ja vastuut toiminnan kannalta ja muodostaa toimivat kommunikaatiokanavat oikea-aikaisen tiedon jakamiseen sopivin aikavälein. Johtamisjärjestelmään kuuluu liiketoiminnan ydintoimintoja kuvaamaan suunniteltu mittaristo, jota johtamisjärjestelmässä seurataan. Mittariston perusteella määritellään onko toiminta onnistunut tai epäonnistunut ja tehdään tarvittavat korjaustoimenpiteet. Jotta korjaavia toimenpiteitä pystytään tekemään, tulee organisaation kaikilla eri tasoilla ymmärtää mittariston periaatteet ja syy-seuraussuhteet. (Niemelä ym. 2008, 117-119.)

Strategisen suunnitteluprosessin avulla, johtamisen vuosikellon ja yhteisten suunnittelupäivien avulla organisaatio varmistaa että juuri ne henkilöt, joita tarvitaan suunnitelmien läpiviemiseen ja sitoutumiseen osallistuvat johtamisprosessiin. Näin varmistetaan että vision ja strategian ovat kaikki ymmärtäneet oikein ja ovat tietoisia kehittymistarpeista ja osaavat hyödyntää keskeisiä tunnuslukuja. Kehityskeskustelut eivät perustu esimiehen vapaaehtoisuuteen, vaan ne liitetään osaksi johtamisjärjestelmää. Rikkonainen kehityskeskustelukäytäntö kertoo johtamisjärjestelmän toimimattomuudesta; toiset esimiehet pitävät kehityskeskustelut paneutuen niihin ja toisissa yksiköissä esimiehet eivät pidä niitä laisinkaan. Tällaisessa tilanteessa myös työntekijät ovat eriarvoisessa asemassa. (Valpola 2002, 13, 31; Aarnikoivu 2010, 69.)

Oleellista on, että johtamisen ketjussa visio ja strategiat muunnetaan suoritustavoitteiksi niin ryhmä- kuin yksilötasollakin. Toisinsanoen, jokainen tietää oman roolinsa ja mitä häneltä odotetaan. Suoritustavoitteet on helppo muuntaa osatavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi ja ne on jokaisen helppo muuttaa siihen muotoon, että niitä voi itse seurata ja näin vaikuttaa lopputulokseen. Välitavoitteiden ja mittarien avulla tiedetään kuinka lähellä tai kaukana tuloksesta ollaan. (Valpola 2000, 35.)

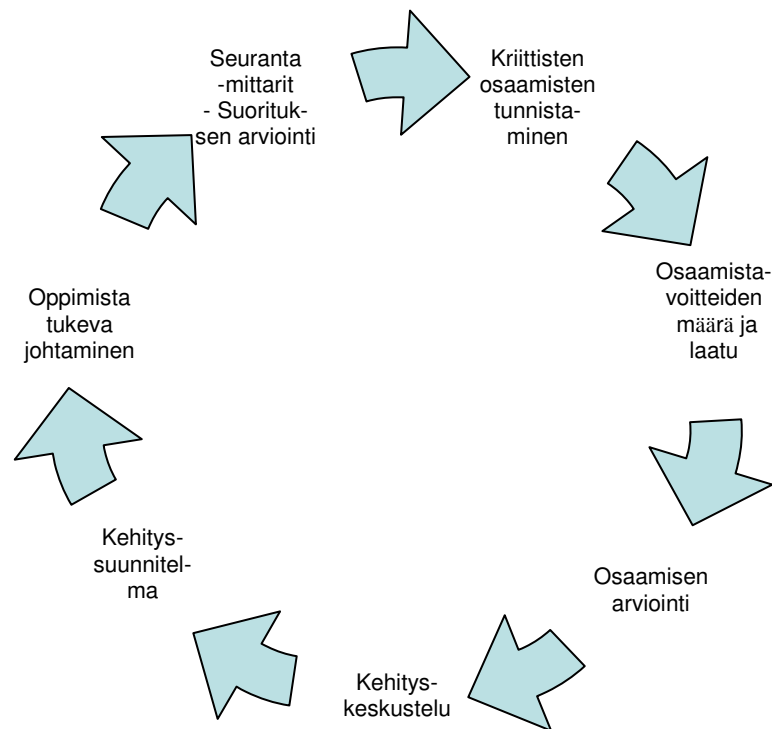
Vuorovaikutus ja viestintä ovat siis oleellisia, jolleivät tärkeimmät osat toimivaa johtamisjärjestelmää. Ylimmän johdon ääni kuuluu jokaisessa kehityskeskustelussa strategian, mission, vision, arvojen ja yrityskohtaisten tavoitteiden kautta. Vastavuoroisesti viestinnän tulee kulkea kehityskeskustelusta ylimpään johtoon. Ylimmälle johdolle syntyy myös arvokasta tietoa kehityskeskusteluista hyödynnettäväksi. Tärkeää on määritellä organisaatiossa se tieto, mitä välitetään, kenelle välitetään ja miten välitetään. Tärkeää on, että kaikki ihmiset organisaatiossa ymmärtävät nämä pelisäännöt ja että ne ovat näkyvillä kaikille. Tiedonvälittämisen kannalta olennaista on se, että tunnistetaan johdon ja toiminnan kehittämisen näkökulmasta se olennaisin tieto, joka tuodaan johdon ja organisaation henkilöstöhallinnon ulottuville. Vaikka kehityskeskustelu on alaisen ja esimiehen luottamuksellinen hetki, täytyy kuitenkin muistaa että se on ensisijaisesti johtamisen työkalu, jolloin myös anti hyödynnetään. Kriittisintä onkin valikoida se tieto, mistä oikeasti hyödytään toiminnan suunnittelussa. (Aarnikoivu 2010, 102.)

Kehityskeskustelu on johtamisen työkalu, jolla luodaan oikeudenmukaisuuden tunne työyhteisöön. Jokaisella työntekijällä on oikeus tulla kuulluksi ja päästä keskustelemaan omasta työstään. Esimiehen sitoutuminen kehityskeskusteluihin edellyttää niiden kokemista hyödyllisinä ja toimivina johtamisen työkaluina. Kehityskeskustelut sisältävät paljon mahdollisuuksia, vaikka niiden tuomia hyötyjä ei voida aivan absoluuttisesti mitata. Keskustelu, jossa toteutuu molemminpuolinen kunnioitus, vaikuttaa alaisen työmotivaation positiivisesti, huolimatta keskustelun varsinaisesta asiasisällöstä. Esimiehen keskustellessa alaisensa kanssa luodaan merkitystä alaisen tekemiselle ja osoitetaan välittämistä. (Aarnikoivu 2008, 117.)

## 2.2 Kehityskeskustelut osana organisaation osaamisen johtamista

Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2007, 170). Osaamisen johtamisen perustana on yrityksen visio, strategia ja tavoitteet. Näiden kolmen asian avulla organisaatiossa määritellään ydinosaminen; se osaaminen jolla yritys luo itselleen kilpailuetua. Osaamisen johtamisella viitataan koko siihen johtamisjärjestelmään, jonka ohjaamana organisaation osaamisen johtaminen tapahtuu. Osaamisen johtamisen avulla vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan sitä osaamista, jota organisaation strategia tarvitsee päästäkseen tavoitetilansa. Henkilöstön osaaminen loppujen lopuksi ratkaisee sen, miten organisaatio menestyy. (Sydänmaalakka 2001, 122; Viitala 2007, 170.)

Osaamisen johtamisella on kolme tärkeää näkökulmaa. Siinä määritellään tarvittava osaaminen vision ja organisaation perustehtävän sanelemana. Se sisältää myös nykytilanteen arvioinnin organisaation ja yksilön osaamisentasosta, sekä osaamisen kehittämisen näkökulman niin yksilö, kuin organisaatiotasolla. (Vantaan Kaupunki 2001.) Viitala (2007, 170) määrittelee osaamisen johtamisen tärkeimmäksi osaksi yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostamisen ja vaalimisen sekä sen tehokkaan hyödyntämisen. Ihmisistä syntyy organisaation osaaminen, joten yksilöiden osaaminen on koko organisaation osaamisen perusta. Tämän vuoksi osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. (Viitala 2007, 170.)



KUVIO 4. Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2007, 96).

Kuvio 4 hahmottaa osaamisen johtamisen kokonaisuutta, joka sisältää osaamistarpeiden tunnistamisen, tavoitteiden asettamisen, nykytilan arvioinnin, kehityssuunnitelmien tekemisen organisaation eri tasoille, kehittämisen menetelmien ja yhteistyökumppaneiden valinnan, osaamisen hankinnan sekä oppimista tukevan johtamisen. Osaamisen johtamisen prosessin lähtökohta on tunnistaa strategisten tavoitteiden pohjalta ne osaamisalueet, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Osaamistavoitteiden laadinta perustuu tulevaan; mitä osaamista strategioiden saavuttaminen edellyttää tulevaisuudessa. Nykyosaaminen voidaan selvittää osaamiskartoitusten muodossa. Organisaation osaamisen nykytilan selvittäminen on välttämätöntä, jotta tiedetään tarvitseeko strategioiden edellyttämä osaaminen hankkia ulkopuolelta, vai löytyykö osaamista jo jostain yksiköstä tai osastosta (Hätönen 2004, 11). Kehityskeskustelun avulla osaamisen kehittämisen tarpeita peilataan yksilön kehittymistarpeisiin ja laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, joka on linjassa organisaation osaamisen kehittymistarpeiden kanssa. Esimiehen tehtävänä on tukea alaistensa oppimista ja kehittymistä päivittäisessä

johtamisessa. Osaamisen johtamisen prosessin viimeinen vaihe on seuranta, jolloin arvioidaan kehittymistuloksia ennalta asetettujen mittarien valossa. (Hyppänen 2007, 96-97.)

Osaamisen johtaminen on yksinkertaistettuna johtamista, jossa yhdistyvät ihmisten tiedot ja taidot, organisaation osaaminen ja organisaation tavoitteet (Hyrkäs 2009, 64.) Osaamisen johtamisen kenttään kuuluu myös organisaation järjestelmien, johtamisen, ilmapiirin sekä kulttuurin kehittäminen. Lisäksi on myös huolehdittava työntekijöiden hyvinvoinnista ja motivaatiosta työskennellä organisaatiossa. Osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä sisältää kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit sekä periaatteet ja työkalut, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittymistä. Osaamisen johtamista hallinnoidaan kokonaisjärjestelmän avulla; se suuntaa huomiota, rytmittää tekemistä, jäsentää päätöksentekoa ja varmistaa asioiden tapahtumista. (Viitala, 2007, 174-175.) Osaamisen johtaminen keskittyy kokonaisuudessaan siis osaamisen hallintaan ja kehittämiseen (Hyrkäs 2009, 64).

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on, että kaikilla on yhtenäinen käsitys osaamisesta koko organisaatiossa. Osaamisen voi määritellä kaikille näkyväksi esimerkiksi yrityksen omien julkaisujen avulla; perehdytysmateriaali ja -ohjelman pitäisi sisällyttää tietoa osaamisen kehittämisestä ja ylläpidosta, määrittelyistä ja vastuista. Myös organisaation henkilöstölehdessä voi aika ajoin käsitellä yrityksen osaamisen käsittelyä ja osaamisen kehittämistä. (Ojala 2008, 82-83.)

Kehityskeskustelut ovat yksi merkittävin osa osaamisen kehittämisen keskiössä, sillä niiden avulla johdetaan yksilöiden osaamista kohti organisaation strategisia päämääriä. Osaamisen johtamisen tärkein tehtävä on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostamisen ja vaalimisen sekä sen tehokkaan hyödyntämisen (Viitala 2005, 16).

## 2.2.1 Osaamistavoitteet ja niiden tunnistaminen

Osaamisen johtaminen on systemaattista työtä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisessa prosessi lähtee liikkeelle yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Organisaation osaamistarpeet määritellään selkeästi strategiasta alkaen (Sydänmaanlakka 2001, 122). Osaamistarpeiden ennakoitua ja tehokasta osaamisen hankintaa sekä olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä edistää tehokkaimmin se, mitä paremmin osaamisen johtaminen on sidottu strategiaprosessiin ja strategiseen johtamiseen. (Ojala 2008, 82.)

Organisaation visio on näkemys siitä kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikatahtämällä (Kamensky 2004, 52). Parhaimmillaan visio on suunnannäyttäjä kaikille yrityksessä toimiville ihmisille. Tavoitteet tarkentavat ja konkretisoivat visiota, jotka määritellään kaikille toiminnan osa-alueille. Strategiaa kuvataan usein, että se on tie nykytilasta visioon. Strategiat määrittelevät ne tavat, joilla organisaatio pyrkii saavuttamaan tahtotilansa. (Viitala 2007, 59; Sydänmaanlakka 2001, 127.)

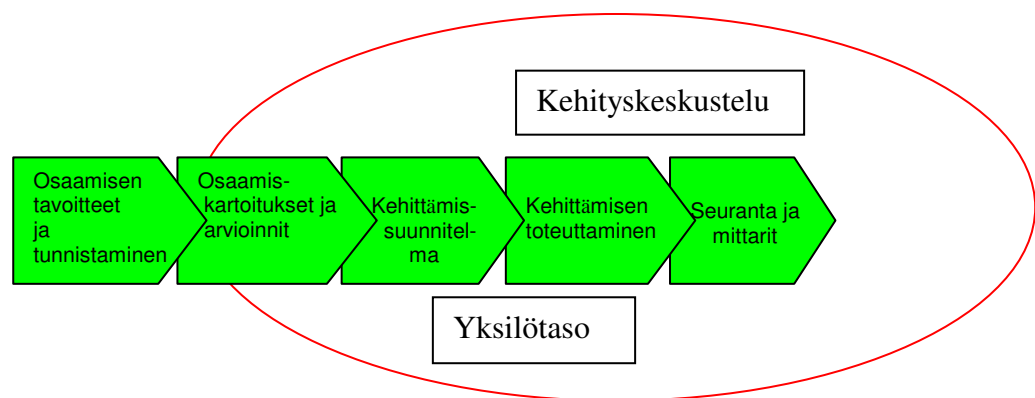
Strateginen osaaminen tarkoittaa sellaista osaamista, joka on valitun kilpailustrategian toteutumisen kannalta elintärkeää. Tällaisesta osaamisesta on alettu käyttää nimityksiä ydinosaaminen tai ydinkyvykyys. (Viitala 2005, 63.) Osaamisen johtamisen lähtökohta on määritellä ne ydinosaamiset, joiden varassa aiotaan päästä päämääriin ja saada liiketoimintastrategia onnistumaan (Viitala 2007, 175). Yleisesti ottaen ydinosaamisella tarkoitetaan organisaatiotason kyvykkyyttä, joka on pitkän aikajakson aikana kehittynyttä tasokasta ja organisaatiossa laaja-alaisesti omaksuttua osaamista (Virtainlahti 2009, 30). Ydinosaaminen on yhdistelmä osaamista, teknologiaa ja tietojärjestelmiä, jotka mahdollistavat jonkin asian tarjoamisen asiakkaille paremmin kuin muut kilpailijat, jolloin syntyy kilpailuetu. Ydinosaaminen on tärkeä tekijä alati muuttuvassa toimintaympäristössä, sillä sitä on lähes mahdotonta kopioida ja sen varassa yritys voi kehittää myös uusia tuotteita. Organisaatiossa on myös muuta osaamista. Kuitenkin puhuttaessa strategisesta osaamisesta on hyvä keskittyä käsittelemään niitä ydinosaamisia, jotka mahdollistavat valitun kilpailustrategian toteutumisen. (Virtainlahti 2009, 30; Sydänmaanlakka 2001, 134-135.)



Kun organisaatio on tunnistanut ydinosaamisalueensa strategian ja vision perusteella, on tarpeen määritellä osaamisalueet, niin sanotut tavoiteprofiilit tai osaamisprofiilit. Osaamisprofiileja määritellessä kannattaa määritellä tulevaisuuden haasteet, joiden hallintaan osaamista tarvitaan. Eri tehtäville organisaatiossa tehdään omat osaamisprofiilit ja hyvä tehtäväkuvaus usein sisältääkin kuvauksen tehtävään vaadittavasta osaamisesta. (Hätönen 2004, 23; Helsilä & Salojärvi; 2009; 152.) Osaamisprofiili kuvastaa sen osaamisen tasoa, joka yksittäisellä henkilöllä tai ryhmällä tulisi olla kyseisellä osaamisalueella (Hätönen 1998, 37).

### 2.2.2 Kehityskeskustelulla johdetaan yksilön osaamista

Yksilötasolla osaamisen johtamisen keskiössä on kehityskeskustelu, jonka avulla kartoitetaan yksilötason osaaminen, tehdään kartoituksen perusteella kehittämissuunnitelma, sovitaan miten käytännössä kehittäminen toteutetaan sekä sovitaan seurannasta ja mittareista. Allaoleva kuvio havainnollistaa kehityskeskustelun asemaa osaamisen johtamisen kokonaiskuvassa.



KUVIO 5. Osaamisen johtaminen (mukailtu) (Laine 2008).

Kehityskeskustelu on hyvä lähtökohta alaisen osaamisen systemaattiselle arvioinnille (Hätönen 2004, 43). Työntekijöiden osaamisen nykytilan kartoituksen merkittävin työväline on usein kehityskeskustelut. Osaamisalueiden ja tavoitteiden määrittelyn jälkeen tehdään osaamiskartoitus, jonka avulla selvitetään osaamisen

nykytila. Osaamiskartoituksen tavoitteena on tunnistaa vahvat ja kehitettävät osaamisalueet ja tämä tapahtuu vertaamalla nykyistä osaamista tavoitteena olevaan osaamiseen. Työntekijä arvioi omaa osaamistaan itse tai yhdessä esimiehen kanssa, kunkin organisaation strategisen osaamisen osalta. Kehityskeskusteluiden osaamiskartoitusten yhteenvedon avulla saadaan kokonaiskuva koko organisaation strategisen osaamisen tasosta. (Ojala 2008, 123.) Osaamisen taso on erittäin tärkeää selvittää, jotta tiedetään millaista osaamista yrityksessä on käytettävänä. Osaamiseen investointi onkin verrattavissa minkä tahansa muiden resurssien investointin tärkeyteen, sillä jos ei tiedetä millaista osaamista on käytettävissä ja missä, ei niitä pystytä hyödyntämään tai tietämään mitä tarvitaan lisää. (Viitala 2005, 153.)

Yksi yleisimmistä yksilön osaamisenkartoituksista on roolipohjainen lähestymistapa. Roolipohjaisen osaamisprofiloinnin tarkoituksena on tunnistaa toiminnan kannalta keskeisimmät roolit ja määritellä rooleihin liittyvät kriittiset menestys tekijät. Tältä pohjalta luodaan kullekin roolille tavoiteprofiili. Yksilön osaamista arvioidaan aina suhteessa hänen oman roolin vaatimuksiin (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 110-111.)

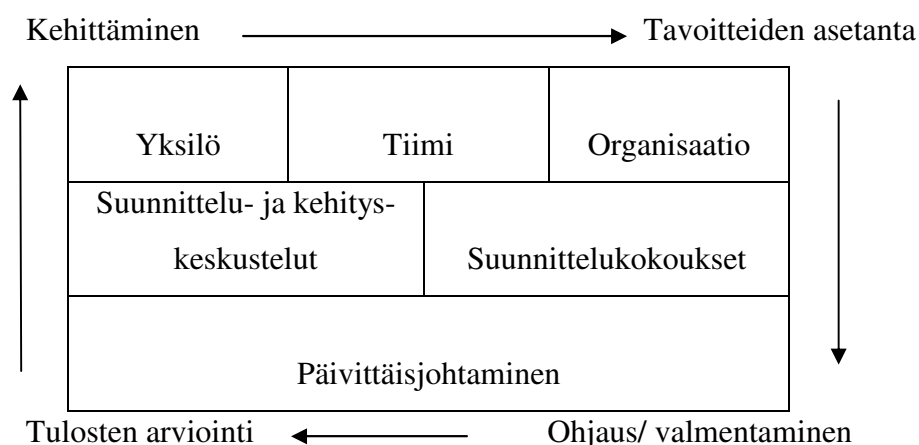
Kehityskeskustelussa yksilön osaamistarpeille valitaan kehittämismenetelmät, jotka konkretisoituvat kehittämissuunnitelmissa (Hyppänen, 2007, 106). Kehityssuunnitelmissa yhdistyvät yksilön ja koko organisaation kehitystavoitteet ja niillä otetaan kantaa nykyisessä työssä tarvittavaan osaamiseen, sekä tulevaan osaamiseen. Kehityskeskusteluissa laadittavien kehityssuunnitelmien taustalla on koko organisaation tulevaisuuden suunnitelmat ja näin ollen hallitaan systemaattisesti, että henkilöstöä kehitetään samaan määränpäähän. (Hätönen 1998, 55.)

### 2.3 Suorituksen johtaminen ja kehityskeskustelut

Suorituksen johtamiseen liitetään usein sana tehokkuus. Tehokkuutta ja tuottavuutta organisaatiossa lisäävät ne ihmiset joilla on kyvyt työskennellä tehokkaasti ja kyvyt organisoida ja kehittää toimintaa niin, että koko organisaatio tehostuu. Tuottavuus näkökulman myötä suoriutumisen tai suorituksen johtamisen johta-

mismalli on levinnyt laajalti käyttöön. Suorituksen johtamisen taustalla on ajatus: vahvistamalla työntekijöiden kykyä suoriutua, parannetaan organisaation tulosta. (Viitala 2007, 132.) Yksilöiden suorituskyvyn ratkaisevin osa on osaaminen ja sen kehittäminen, sillä alati muuttuvassa toimintaympäristössä yksilön suorituskky on useimmiten kiinni osaamisesta (Viitala 2005, 91).

Sydänmaanlakan (2007, 75) mukaan henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi on suorituksen johtaminen, jonka tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen. Prosessissa yhdistyvät yksilön tavoitteet ja pyrkimykset yhteen organisaation pyrkimysten ja tavoitteiden kanssa. Suorituksen johtaminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että jokainen yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät omat tehtävänsä, mitkä ovat heidän avaintavoitteensa, mitä osaamista heiltä edellytetään ja että he saavat tarpeeksi tukea ja palautetta tehtävien hoitamiseen. Suorituksen johtamisprosessi sisältää neljä eri aluetta: tavoitteiden asetus, seuranta, palaute ja kehittäminen. Kuviossa on havainnollistettu suorituksen johtamisen kokonaisuus. Ennen prosessia nimitettiin suorituksen arvioinniksi, joka keskittyi liialti tavoitteisiin ja palautteeseen. Suorituksen johtaminen viittaa enemmänkin seurantaan, valmentamiseen ja kehittymiseen keskittymisestä. Tarkoitus on siirtyä menneisyydestä nykyiseen ja tulevaisuuteen ja arvioinnista kehittymiseen. (Sydänmaalakka 2001, 17, 75-77.)



KUVIO 6. Suorituksen johtamisen peruselementit (Sydänmaalakka 2001, 113).

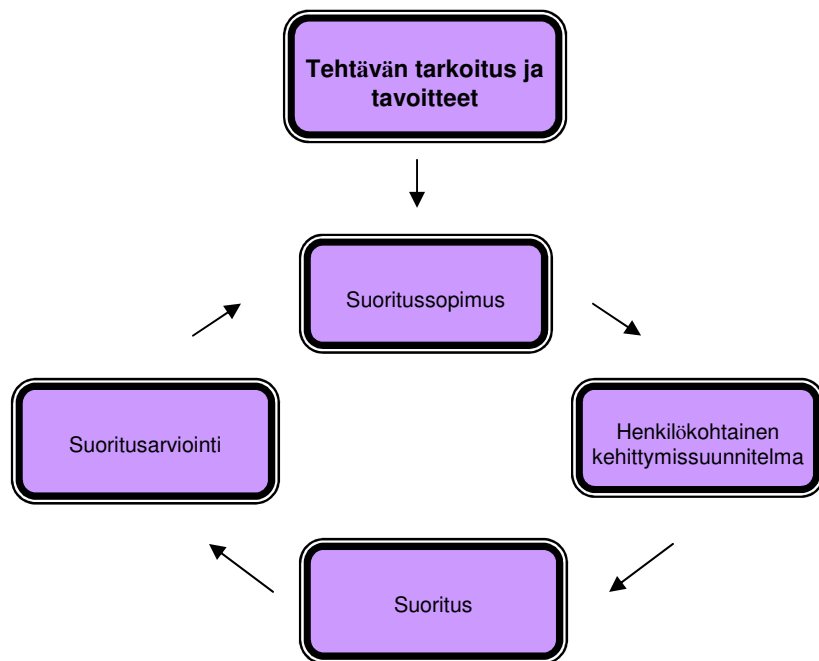
Suorituksen johtaminen koskettaa yksilöä, tiimiä ja koko organisaatiota ja sitä tarkastellaan kaikkien näiden tasojen näkökulmista. Tärkeimmät konkreettiset työkalut ovat suunnittelukokoukset, kehityskeskustelut sekä esimiehen päivittäisjohtaminen, joka tarkoittaa esimerkiksi palautteen antamista, työnjohtamista ja läsnäoloa (Helsilä & Salojärvi 2009, 200). Tiimi-, ja organisaatio tasolla tarvitaan suunnittelukokouksia ja yksilötasolla kehityskeskusteluja. Näiden kokousten ja keskustelujen epäonnistumisen riski kasvaa, jollei päivittäisjohtaminen ole kunnossa; se luo perustan onnistuneelle suorituksen johtamiselle. (Sydänmaanlakka 2001, 77.)

Tavoitteiden yhdenmukaistaminen yksilön, ympäristön ja organisaation kanssa on suorituksen johtamisen kulmakiviä. Suorituksen johtamisessa strateginen johtaminen muuttuu käytännön tehtäväksi operatiivisen johtamisen avulla: mitä käytännössä tehdään ja kehitetään jotta tahtotila saavutetaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että toiminnan tarkoitus, avaintehtäväalueet, avaintavoitteet ja kriittinen osaaminen on selvää jokaisella organisaation tasolla. (Sydänmaanlakka 2001, 80.)

Suorituksen johtamisen yhteydessä puhutaan yrityksen suorituskyvystä, joka koostuu kaikista niistä asioista joiden varassa syntyy hyvä työsuoritus. Suorituskyky määritellään aina kunkin yrityksen liikeidean ja tilanteen mukaisesti ja se tarkoittaa yrityksen eri tasoilla eri asioita. Yrityksille on kehitelty erilaisia malleja, joiden avulla on helpompi määritellä oman yrityksen suoriutumiselle keskeisiä asioita. Yksi ja varmaankin suosituin on Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainoitettu mittaristo. Mallin tarkoitus on kehittää eri organisaatiotasolle omat mittarit, lopulta yksilötasolle saakka ja kaikkien mittareiden tulee olla linjassa toistensa kanssa. Tasapainoitettuun mittaristoon kerätään kilpailukyvyn kannalta keskeisten osa-alueiden suoritustasoa kuvaavat mittarit. Tasapainoitettu mittaristo sisältää neljä näkökulmaa: taloudellisen, asiakas-, ja prosessinäkökulman sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulman. Yksinkertaistettuna kaikki näkökulmat kytkeytyvät toisiinsa; osaava ja kehittyvä henkilöstö kykenee laadukkaaseen ja tehokkaaseen työskentelyyn, mikä näkyy asiakastyytyväisyydessä ja asiakkaiden tyytyväisyysparantuneena tuloksena. (Viitala 2007, 133-134.)

Tavoitteet ja niitä kuvaavat mittarit määritellään usein kehityskeskustelujen yhteydessä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 85). Yleisesti ottaen mittarit tulee olla yksilö- kuin yritystasolla yhteisesti hyväksyttyjä, ymmärrettäviä ja oikeudenmukaisia. Mittarit voivat olla ei-taloudellisia ja taloudellisia. Ei-taloudellisille mittareilla viitataan usein laadullisesti määriteltäviin, ihmisiin liittyviin mittareihin ja taloudellisilla mittareilla lukuihin ja muihin yksiselitteisiin asioihin. Mittarit tulee valita tarkoin harkiten, sillä ihmisten ponnistukset keskittyvät niihin asioihin joita seurataan, arvioidaan ja joista palkitaan. Mittaamisen lähtökohta on että mittaukselle annetaan riittävästi aikaa, jotta voidaan arvioida syntynyttä tulosta. (Viitala 2007, 134-135.) Hyvä mittarin voi määritellä niin, josta työntekijä näkee nopeasti toimintansa tulokset ja voi tapeen mukaan korjata toimintaansa (Hokkanen yms. 2008, 85).

Suorituksia voidaan arvioida jokaisen yksittäisen tehtävän ja sitä hoitavan henkilön tasolla. Kuvio 7 selventää yksilön suorituksen prosessia. Prosessin lähtökohtana on tehtävänkuva ja täsmennys mihin kokonaisuuteen tehtävä organisaatiossa liittyy, mikä on sen sisältö ja tavoitteet, ja millaisia tuloksia siltä odotetaan. Tehtävään liittyvistä tavoitteista sovitaan tietylle seurantajaksolle ja näin muodostuu niin sanottu suoritussopimus. Kehityssuunnittelulla ja kehitystoimenpiteillä varmistetaan että työntekijällä on riittävä osaamista mahdollisimman hyvään suoriutumiseen. Suoritusta seurataan ja arvioidaan yhteistuumin todetuilla mittareilla. (Viitala 2007, 135-136.)



KUVIO 7. Suorituksen johtamisen sykli (Helsilä 2006, 26).

Viitala (2007, 132) määrittelee suorituskyyvyn johtamisessa kahdeksi keskeisemmäksi kiintopisteeksi tavoitteet ja palkitsemisen. Tavoitteiden ja kriteerien tulee olla selkeitä, mitattavia ja kaikkien osapuolten tiedossa. Kun suorituksen johtamisen prosessissa arviointi on tehty ja tavoitteet saavutettu tai ylitetty, tulisi sen johtaa kehittämiseen ja palkitsemiseen. (Viitala 2007, 32; Helsilä & Salojärvi 2009, 201, 213.)

Osaamisen johtamisen kannalta palkitsemisjärjestelmällä on useita merkityksiä. Se vaikuttaa siihen miten yritys saa houkutelua osaavaa henkilöstöä palvelukseensa. Toiseksi se vaikuttaa siihen, miten osaava henkilöstö pysyy yrityksessä töissä. Kolmantena asiana se vaikuttaa henkilöstön halukkuuteen motivoitua ponnistelemaan ja kehittämään omaa osaamistaan. (Viitala 2005, 248.) Palkitsemisen kokonaisuus nähdään johtamisvälineenä; se kertoo mitä yksilö saa vastineeksi ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan organisaatiossa. Toisaalta palkitsemisen avulla viestitään mitä tuloksia organisaatio odottaa vastineeksi muun muassa suorituksen johtamisen kautta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 215.) Palkitseminen

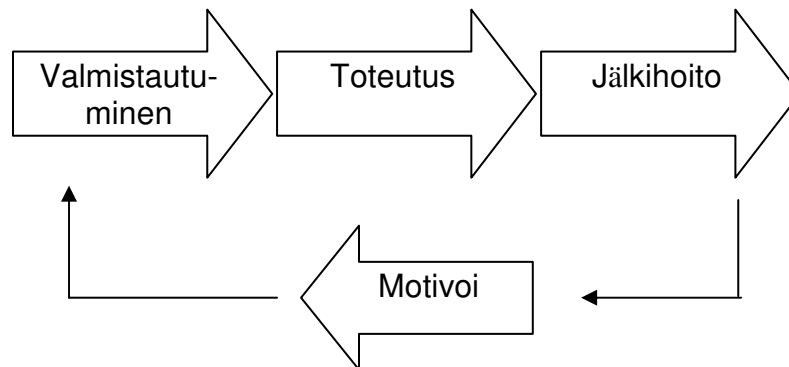
on johtamisen työkalu siitäkin syystä, että sen avulla välitetään viesti halutusta toiminnasta ja se tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista (Kuronen 2002).

Palkitseminen voi tarkoittaa monia muitakin asioita kuin pelkästään palkkaa. Palkitseminen voidaan karkeasti jakaa aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Aineellisiin palkkioihin luetaan rahapalkka, tuloksesta palkitseminen, aloitteista ja muista vastaavista palkitseminen, erikoispalkkiot ja erilaiset työsuhte-edut. Työsuhteen pysyvyys, työajanjärjestelyt, koulutukset, kehittymismahdollisuudet, urala eteneminen, palaute sekä työntekijän mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, ovat olennaisia aineettomia palkitsemiskeinoja. Pitkällä tähtäimellä työtyytyväisyyttä ylläpitävät tekijät ovat positiivinen palaute, kehittymismahdollisuudet ja haastavat tehtävät. (Sydänmaanlakka 2001, 110.) Esimies voi aineettoman palkitsemisen avulla päivittäin parantaa työntekijän työskentelymotivaatiota (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 79).

Palkan määrittely on useissa organisaatioissa haasteellinen prosessi. Suorituksesta palkitseminen ei ole aina yksiselitteinen asia. Kuitenkin hyvän suorituksen ja palkitsemisen välillä tulisi olla selkeä yhteys ja sitä tulisi toteuttaa käytännössä. Palkitsemiseen vaikuttaa moni tekijä, kuten tehtävän vaativuus, osaaminen, kokemus ja senioriteetti. Kun muut tekijät otetaan huomioon, tulisi suorituksella olla merkittävin vaikutus palkitsemiseen. (Sydänmaalakka 2001, 110-112.) Palkkakeskustelu voi kuulua osana kehityskeskusteluprosessia, mutta on tärkeää että se käydään erikseen, ettei varsinainen kehityskeskustelun kuva vääristy (Valpola 2009).

### 3 KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI

Kehityskeskusteluprosessi rakentuu kolmesta eri vaiheesta: valmistautumisesta, itse keskustelutilanteesta ja jälkihoidosta. Jokainen keskustelun vaihe on kriittinen, jotta kehityskeskustelu onnistuu. (Aarnikoivu 2010, 80).



KUVIO 8. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2010, 80).

#### 3.1 Valmistautuminen kehityskeskusteluun

Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää valmistautumista ennakkoon niin alaiselta kuin esimieheltä. Lähtökohtana keskustelulle on, että työntekijä ymmärtää kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyt. Keskustelun päämäärät, tarkoitus ja pelisäännöt on syytä selvittää yhdessä ennakkoon (Ukkonen 1989, 50). Kun työntekijä ymmärtää hyödyt, kokee hän keskustelun tarpeellisenä ja on valmis panostamaan valmisteluun ennen keskustelua. Valmistautuminen edellyttää, että kehityskeskustelun ajankohta sovitaan ajoissa. (Aarnikoivu 2008, 123.) Keskustelun paikaksi on hyvä valita puolueeton, neutraali paikka sekä riittävästi aikaa keskustelun läpikäymiseen (Juuti & Vuorela 2002, 109).

Työntekijän valmistautumiseen vaikuttaa se, mitä edellisen kehityskeskustelun jälkeen on tapahtunut. Jos edellisellä kehityskeskustelulla ei ole ollut vaikutusta yhdessä havaittuihin muutostarpeisiin; kuten tehtävänkuvaan, kehittymiseen tai työkuormaan, on oletettavaa että luottamus kehityskeskustelujen tarpeellisuuteen



on laskenut. Työntekijällä ei tällöin ole motivaatiota valmistautua seuraavaan keskusteluun ja tämä heijastuu keskustelutilanteeseen, sen sisältöön ja antiin. (Valpola 2003, 48; Aarnikoivu 2010, 81.)

Valmistautumiseen kuuluu olennaisesti, että läpikäytävät asiat pohditaan ennalta. Kehityskeskustelun anti jää vähäiseksi, jos alainen ei ole käynyt läpi keskusteltavia asioita. Valmistautumatta jättäminen todennäköisesti tarkoittaa, ettei alainen kykene tuomaan parhaalla mahdollisella tavalla esiin perusteltuja mielipiteitään ja näkemyksiään käsiteltävistä asioista. Valmistautumisen tärkeyttä voi korostaa niin, että esimies järjestää ennen kehityskeskustelukierrosta kokouksen, jossa käydään läpi kehityskeskusteluun liittyvät olennaiset asiat. Esimies motivoi näin alaisiaan keskustelun läpikäymiseen. Kehityskeskustelut ovat alaiselle yksi työtehtävä, joihin kuuluu valmistautuminen. Esimiehen vastuulla on sitouttaa alaisensa valmistautumiseen ja tarvittaessa osoittaa myös teoillaan valmistautumisen tärkeys. (Aarnikoivu 2008, 124.)

Ennalta täytettävät lomakkeet voivat tehostaa kehityskeskusteluun valmistautumista. Alainen joutuu tällöin kirjaamaan ennalta kehityskeskusteluissa käytäviä keskeisiä asioita ja lomake käydään läpi kehityskeskustelussa. Ennakkovalmistelu on osoitus siitä, että keskusteluun suhdaututaan vakavasti (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125). Kehityskeskustelu on jatkumo ja osa johtamisjärjestelmää, niin se edellyttää että keskustelut kirjataan tavalla tai toisella muistiin. Kehityskeskustelun yhteyteen suunniteltu, eri vaiheiden läpimenoa ja seuranta tukeva lomakkeisto, on tavoitteensa täyttävän kehityskeskustelun perusta. Lomakkeisto on kuitenkin tukiväline, eikä niiden täyttämisen tule olla itseisarvo. Orjallisesti täytettävä ennakkomateriaali voi haitata kehityskeskustelun läpikäyntiä, sillä keskustelun osapuolet voivat muodostaa tällöin lukkoon lyötyjä näkemyksiä käsiteltävistä asioista. Vapaa dialogi ja vuorovaikutteisuus kärsii näin esimiehen ja alaisen välillä, sillä keskustelusta voi muodostua omien näkemysten esittelyä. (Aarnikoivu 2008, 124; Aarnikoivu 2010, 82, 89.)

Aarnikoivun (2010, 82-83) mukaan kehityskeskusteluun liittyvän lomakkeiston on nostettava esiin kolme pääteemaa:

- 1) Tavoitteet: niiden asettaminen ja mittareista sopiminen seuraavalle kaudelle
- 2) Tulokset: edellisen kauden arviointi, suoriutuminen työssä sekä palautteen antaminen molemmiin puoliin
- 3) Henkilökohtainen kehityssuunnitelma: osaamiskartoituksen laatiminen ja kehityssuunnitelma

Vaihtoehtona ennalta täytettävälle lomakkeelle on muistilista, jonka avulla alainen voi kerrata keskustelun keskeisiä asioita ja pohtia niitä alustavasti. Muistilistan heikkoudeksi voi kuitenkin muodostua se, ettei asioihin paneuduta tarpeeksi ja keskustelu jää näin pintapuoliseksi. Ennakotäytettävä materiaali ”pakottaa” alaisen pohtimaan syvällisemmin keskustelun teemoja ja samalla myös konkreettisesti nähdään miten hyvin keskusteluun on valmistauduttu. (Aarnikoivu 2010, 89.)

Esimiehen valmistautumista kehityskeskusteluun ei voi liikaa korostaa. Esimiehen oma valmistautuminen ja esimerkki ovat suoraan yhteydessä alaisen motivaatioon. Esimiehen tulee sopia kehityskeskustelun ajankohta hyvissä ajoin ennakoon ja toimittaa alaiselle valmistautumisohjeet (Sydänmaalakka 2001, 87). Ennen Keskustelua on hyvä käydä läpi jo olemassa oleva tieto alaisen toiminnasta, unohtamatta omaa arjen kokemustaan ja näkemystään alaisesta. (Aarnikoivu 2010, 89-90.) Kehityskeskustelun kulun pohjustamista on myös syytä miettiä ennakoon ja suunnitella ajankäyttöä (Scott-Lennon 1999, 52).

Perinteisesti ajatellaan, että esimies tekee aloitteen ja kutsuu alaisen kehityskeskusteluun. Nykyään voi kuitenkin nähdä myös alaisen kehityskeskustelun aloitteentekijänä ja organisoijana. Työntekijä voi kutsua esimiehensä kehityskeskusteluun ja tällä tavoin edistyy myös työntekijän valmistautuminen. Tämänkaltaisen käytäntö edellyttää työntekijöiden luottamusta kehityskeskusteluprosessin tuottamiin hyötyihin. Alainen voi tehdä myös kehityskeskustelusta muistiinpanot, jotka molemmat osapuolet hyväksyvät; kehityskeskustelu saa näin uudet lähtökohdat. (Aarnikoivu 2010, 90-91; Valpola 2003 50.)

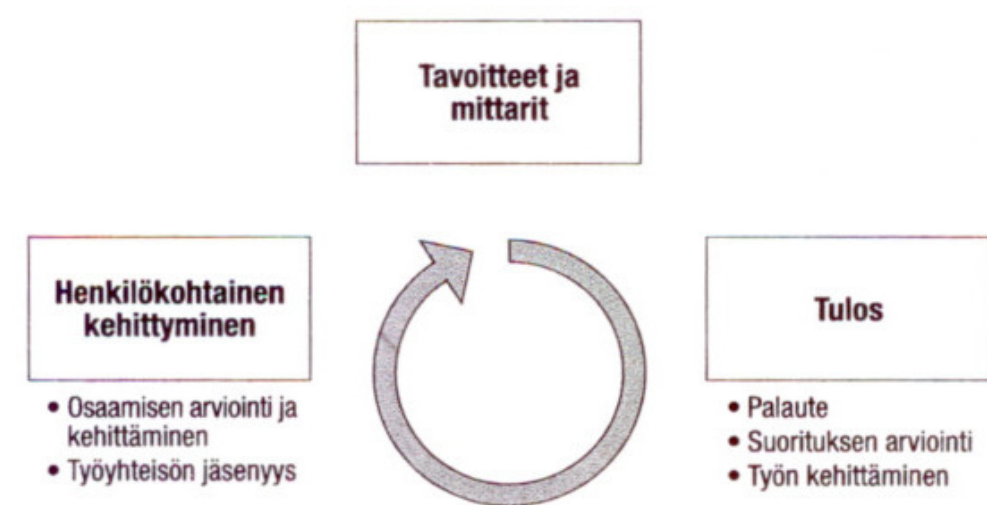
### 3.2 Keskustelutilanne

Varsinainen keskustelutilanne on hyvä aloittaa kun siihen on valmistauduttu kunnolla, pääteemoista on sovittu hyvissä ajoin ja aiemmat kehityskeskustelu kokemukset ovat olleet myönteisiä (Valpola 2002, 126). Tärkein asia on, että alainen ja esimies ymmärtävät keskustelun tarkoituksen ja tavoitteet ja että esimies tuo esiin miten keskustelu liittyy strategiaan ja perustehtävään (Valtiokonttori 2008, 13).

Hyvä kehityskeskustelu on luottamuksellinen ja se järjestetään häiriöttömässä ja puolueettomassa tilassa. Kehityskeskustelun kulku koostuu virittäytymisestä, jatkuu menneen arviointiin, tulevan suunnitteluun ja päätökseen (Aarnikoivu 2010, 91). Keskusteluun virittäytyminen ja keskustelun avaus tarkoittavat miellyttävän ilmapiirin luomista keskustelulle. Hyvä aloitus voi olla esimerkiksi keskustelu jostakin aiheesta, josta molemmat osapuolet ovat kiinnostuneita. Lisäksi on hyvä varmistaa, että keskusteluun on valmistauduttu ja sen merkitys ymmärretty. (Sydänmaalakka 2001, 92.)

#### 3.2.1 Kehityskeskustelun osa-alueet

Kehityskeskustelun osa-alueet muodostuvat kuvion 9 mukaisesti.



KU

VIO 9. Kehityskeskustelun osa-alueet (Aarnikoivu 2010, 92).

Kehityskeskustelun sisältö muodostuu tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelusta. Kaikki kolme osaa voidaan käydä läpi saman keskustelun aikana. (Valpola 2009). Tuloksiin ja suorituksiin liittyvä keskustelu voi olla tarkoituksenmukaista pitää erillään tavoitteisiin ja osaamisen kehittymiseen liittyvästä keskustelusta (Helsilä & Salojärvi 2009, 207).

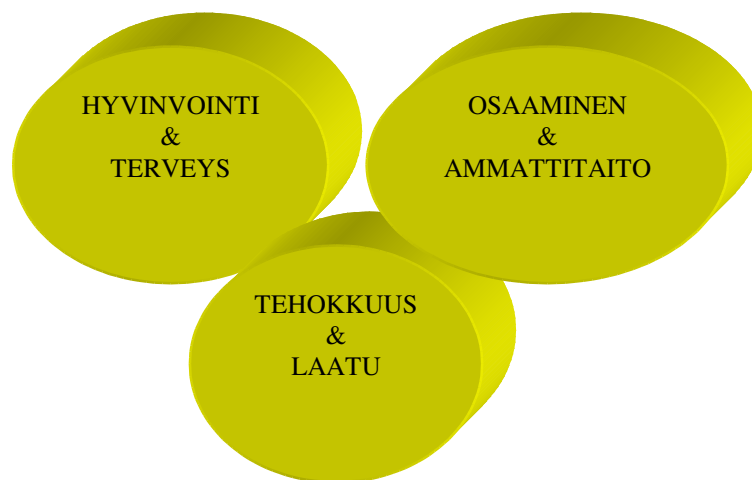
Menneen kauden arviointivaiheessa keskustellaan työtehtävistä ja toimenkuvasta sekä työlle asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Ihannetilanteessa alainen pääsee ensin itse arvioimaan suoritustaan ja esimiehelle jää näin vain täydentävä rooli. Kehityskeskustelusta voi näin syntyä tuottoisampi, sillä alaisella on tuolloin mahdollisuus ensin kertoa oma näkemyksensä suorituksestaan. Esimiehen arvioidessa tilanne ensin, voi keskustelu muuttua vuorovaikutuksen sijaan puolusteluksi. Kehityskeskustelujen suuntana on tulevaisuus, joten jo arvioinnissa kannattaa keskittyä tulevaan toimintaan. (Sydänmaanlakka 2001, 92; Aarnikoivu 2010, 94.)

### 3.2.2 Tavoitteiden ja mittarien määrittely

Tavoitteiden määrittelyvaiheessa käytetään usein työkaluna suorituskorttia, johon kirjataan tavoitteet ja niille sopivat mittarit. Tavoitteita asetettaessa keskustellaan yleensä alaisen toimesta ja sen tuomasta lisäarvosta organisaatiolle. Tässä vaiheessa on hyvä määritellä työntekijän tärkeimmät tehtävät ja avaintavoitteet. Hirvihuhdan ja Litovaaran (2003, 243) mukaan hyvä tavoite on sopivan kokoinen, kiinnostava, mitattavissa, konkreettinen, positiivisin termein määritelty sekä sen tulisi kuvata jonkin alkamista tai saavuttamista ja sisältävän aikarajan. Tavoitteeseen sitoutuminen edellyttää että kumpikin osapuoli, niin alainen kuin esimies, ovat yhtä mieltä tavoitteesta ja sitoutuneet siihen. Yhteistyöllä tavoitteiden asettamisessa saadaan aikaan parhain tulos, sillä usein työntekijä on oman alansa asiantuntija. Tavoitteiden tulee olla riittävän konkreettisia ja linjassa yrityksen arvojen, mission, liiketoimintastrategioiden ja prosessien kanssa. Näin yksilön tavoitteet linkittyvät yrityksen liiketoiminnan kokonaisuuteen ja osaksi johtamisjärjestelmää. (Aarnikoivu 2008, 133-134; Sydänmaalakka 2001, 92, 113.)

### 3.2.3 Henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvä keskustelu

Kehittymiseen liittyvässä keskustelussa on hyvä pitää mielessä kuvion 10 mukaiset kehittämisen tavoitteet. Kehityskeskustelun tarkoituksena on loppujen lopuksi organisaation kehittyminen. Keskustelun avulla yksittäiset työntekijät sitoutetaan tavoittelemaan yhteisiä päämääriä joiden tarkoituksena on parantaa tehokkuutta ja toiminnanlaatua, eli edistää kilpailukykyä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.) Samalla kehittymiseen liittyvässä keskustelussa huolehditaan, että alaisella on tarvittavaa osaamista ja ammattitaitoa suoriutua tehtävistään ja tavoitteistaan. Kehityskeskustelussa otetaan puheeksi myös työntekijän hyvinvointi jolla tarkoitetaan työntekijän fyysistä ja psyykkistä olotilaa, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Työhyvinvointia edistää parhaiten ammattitaito ja työnhallinta. Esimies ja alainen keskustelevat myös koko työyhteisön hyvinvoinnista ja miten sitä voisi omalta osaltaan edistää. (Valtiokonttori 2008, 6.)



KUVIO 10. Työyhteisön kehittämisen tavoitteita (Lindström 1994, 24).

Henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvässä keskustelussa on tärkeää arvioida alaisen osaamisen nykytila ja kehittämiskohteet (Aarnikoivu 2010, 100). Osaamiskartoitusta voidaan käyttää kehityssuunnitelman teon tukena. Osaamiskartoituksessa arvioidaan kriittisten tietojen, taitojen ja osaamisten nykytilaa alaisen kuin työtehtävän näkökulmasta. Tämän jälkeen alaisen nykyistä osaamistasoa ver-

rataan tehtävien edellytyksiin esimerkiksi numeraalisesti ja näin voidaan seurata osaamisen kehittymistä. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 251; Aarnikoivu 2010, 100.) Toinen vaihtoehto on määrittää osaaminen sellaisina yleisilmauksia joita voidaan käyttää kaikkien osaamisalueiden arvioinneissa, kuten perusosaaminen, hyvä osaaminen, erinomainen osaaminen tai asian erikoisosaaja (Hätönen 2004, 28). Yksilötason osaamiskartoitukset muodostavat kokonaiskuvaa siitä minkä tason osaamista koko osastolla on hallussaan. Kehityssuunnitelma on eräänlainen kehittymisen yhteenveto, jonka tukena toimii osaamiskartoituksen anti. Kehityssuunnitelmaan kerätään konkreettiset kehittymistavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. (Aarnikoivu 2010, 100.)

Kehityskeskustelun lopuksi on hyvä vielä tiivistää sovitut ja keskustellut asiat (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 115). On myös hyvä pohtia, miten keskustelu yleisesti ottaen sujui: saavutettiinkö keskustelulle asetetut tavoitteet ja mitkä asiat seuraavassa keskustelussa voidaan tehdä toisin tai paremmin (Aarnikoivu 2010, 101). Kehityskeskustelun päätteeksi on myös sovittava siitä, miten sovittujen asioiden toteutumista seurataan käytännössä. Seurannasta sopiminen tuo uskottavuutta koko kehityskeskusteluprosessiin. Osapuolille tulee tunne, että asioista puhuminen kannattaa ja keskustelusta seuraa konkreettisia asioita. Seurannan avulla esimies myös välittää alaiselleen kuvaa, että häntä todella kiinnostaa alaisensa kehittyminen (Valtiokonttori 2008, 21.)

Sitoutuminen yhdessä sovittuihin asioihin on yksi keskeisimmistä asioista kehityskeskustelun jälkihoidon onnistumisen kannalta (Ukkonen 1989, 85). Esimies ja alainen voivat kehityskeskustelun päätteeksi allekirjoittaa yhdessä kehityskeskustelulomakkeen, jolla korostetaan keskustelun sopimusluonteisuutta (Aarnikoivu 2010, 102).

### 3.3 Keskustelun jälkihoito

Kehityskeskustelu tulee dokumentoida, jotta se täyttää hyödyllisen kehityskeskustelun kriteerit (Aarnikoivu 2010, 101). Ilman dokumentointia sovittujen asioiden ja työntekijän kehittymisen seuraaminen on lähes mahdotonta. Kehityskeskustelu

on eräänlainen sopimus joka vahvistetaan dokumentoinnilla, jotta molemmille osapuolille jää käsitys sovituista asioista.

Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää, joten kehityskeskustelun antia pitäisi pystyä hyödyntämään johtamisessa. Tämän vuoksi dokumentointi on erityisen tärkeää, sillä ylimmälle johdolle syntyy kehityskeskusteluissa paljon arvokasta tietoa hyödynnettäväksi johtamistehtävässään. Kehityskeskustelut linkittyvät siis ylimmän johdon työkaluiksi, joten tietoa kuuluu kulkea myös toiseen suuntaan samalla tavalla kuin johdolta kulkee tietoa jokaisen yksilön kehityskeskusteluun strategian, mission, vision, arvojen ja yritys kohtaisten tavoitteiden kautta. Kehityskeskusteluista puhuttaessa onkin hyvä muistaa, ettei se ole pelkästään esimiehen ja alaisen välinen asia, vaan sillä on vaikutuksia organisaation johtamiseen laajemmin. (Aarnikoivu 2010, 102.)

Onnistuneen kehityskeskustelun tulee tuottaa tietoa myös koulutussuunnittelun perustalle sekä henkilöstön kehittämisyksikköön. Dokumentointi ja lomakkeiden palauttaminen edesauttaa myös tätä prosessia ja asianomaiset saavat tiedon tarpeellisista asioista. Kehityskeskustelujen ongelmana usein on, että kehityskeskustelusta syntyvä tieto jää usein esimiehen ja alaisen väliseksi. Tällöin prosessi katkeaa, eikä ylin johto pääse hyötymään tiedoista. Yrityksessä tulisikin laatia pelisäännöt mitä tietoa välitetään, kenelle ja miten, jotta koko organisaatio hyötyisi kehityskeskusteluista. Tämä on tehtävä näkyväksi ja ymmärrettäväksi koko henkilöstölle. Esimiehen ja organisaation tulisi tunnistaa se tieto, joka on johdon ja toiminnan kehittämisen kannalta oleellista ja saattaa nämä tiedot johdolle ja kehittämisyksikölle. (Aarnikoivu 2010, 102.)

Kehityskeskustelut kirjoitetaan puhtaaksi vasta keskustelun jälkeen, jotta alaisella on tunne että häneen keskitytään. Koko työyhteisölle on hyvä esittää yhteenveto kehityskeskustelujen tuloksista; mitkä asiat näyttäytyivät kriittisinä toiminnan näkökulmasta ja mitä toimenpiteitä esimies aikoo toteuttaa kehityskeskusteluiden perusteella. Tämä ele näyttää sitoutumista kehityskeskusteluihin esimiehen suunnalta sekä motivoi myös työntekijöitä. Yksityiskohtaisiin asioihin tässä ei pureu-

duta, vaan kerrotaan yleisellä tasolla; kehityskeskusteluhan on kahden ihmisen luottamuksellinen hetki. (Aarnikoivu 2010, 103.)

Kehityskeskustelun onnistumisen arvioinnissa voi käyttää itsearviointilomaketta. Itsearviointi mahdollistaa sen, että esimies ja alainen kohtaavat oman toimintansa keskustelutilanteessa. Itsearvioinnissa käydään läpi valmistautuminen, suhtautuminen keskusteluun, aktiivisuus ja avoimuus keskustelussa, vuorovaikutus ja hyötyjen tavoitteleminen. Itsearvioinnin avulla tulee pohdittua koko kehityskeskusteluprosessin toimivuutta sekä se mahdollistaa kehittymisen kehityskeskustelijana. (Aarnikoivu 2010, 105-106.)



#### 4 CASE: RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Ravintolakolmio-ryhmä, jossa on tehty kehityskeskustelu käytännettä koskevat teemahaastattelut tammi- ja helmikuun 2011 aikana. Tässä osiossa esitellään Ravintolakolmio-ryhmä, sekä kerrotaan tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät asiat ja esitellään tutkimustulokset.

##### 4.1 Case-organisaation esittely

Ravintolakolmio-ryhmä on yksityinen, 16 ravintolan muodostama kokonaisuus. Kaikki ravintolat sijaitsevat Helsingin alueella. Ravintolakolmio-ryhmä muodostuu seuraavista seuraavista yhtiöistä; Ravintolakolmio Oy (Casa Mare, Ravintola Helmi Grilli, Weeruska), Oy Scanredi Ab (Cantina West), Granittiravintolat Oy (Graniittilinna, Juttutupa, Paasiravintola), Ratello Oy (Ravintola Lasipalatsi, Cafe Lasipalatsi, Tilausteatteri Bio Rex), Oy Confetti Restaurants Ab (Tony's Deli, Kokkikoulu Espa). Näiden ravintoloiden lisäksi ryhmän ravintoloihin luetaan mukaan neljä yhteistyöravintolaa; Treffibup, Kannel-Krouvi, Teema, Luna. Ravintolakolmio-ryhmään yhteyteen kuuluu myös tilitoimisto Diafora Oy sekä Altinda Oy, joka hoitaa rekrytointia ja koulutusta. Ryhmässä on vakituisia työntekijöitä yli 200. Ryhmän yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2009 yli 21 miljoonaa euroa. (Ravintolakolmio-ryhmä 2011.)

Ravintolakolmio-ryhmän pääomistaja on Heimo Keskinen sekä Keskinen lapset Jenni ja Joonas ovat myös ryhmän johdossa vahvasti mukana. Ravintolakolmio Oy on perustettu vuonna 1979 jolloin Keskinen osti ensimmäisen 300 paikkaisen ravintolan Valkeakoskelta, lähtien totettamaan visiota ”elämyksellisestä kokemuksesta asiakkaalle, joka palaa uudelleen tietäen saavansa varmasti erinomaisen palvelun ja erinomaisen tuotteen”. Sama visio kantaa yhä Ravintolakolmio-ryhmää. Ravintolakolmio-ryhmän toimintaa ohjaavat arvot ovat asiakasuskollisuus, kumpaniuskollisuus, toiminnan tuloksellisuus ja jatkuva kehittyminen. Missio on ”liiketoiminnan perustana ovat: markkinat tunteva, asiakkaiden tarpeisiin, ja odotuk-

siin vastaava, paikalla olevaan omistajaan profiloituva, innostuneen henkilöstön osaaminen ja toiminnan laatu”. (Ravintolakolmio-ryhmä 2010.)

Ryhmän erikoisuutena ravintola-alalla ja samalla suurin vahvuus on avainhenkilöiden partnerosakkuus omissa ravintoloissaan. Jotta osakkuus ja sen vaikutus kohdistuisivat omaan tekemiseen mahdollisemman hyvin jokaisessa ravintolassa, ovat ravintolat omia yhtiöitään. Ryhmän pääomistajat ovat Heimo Keskinen ja Martti Tyynismaa sekä 19 partneria. Ryhmässä on myös 20 avainhenkilöä, jotka muodostuvat ravintolapäälliköistä ja keittiöpäälliköistä. Kehityskeskustelut pitävät pääasiallisesti partnerit tai avainhenkilöt. Pääsääntönä on, että lähin esimies käy kehityskeskustelun alaisensa kanssa. Suurin osa Ravintolakolmio-ryhmän henkilökunnasta on ravintolatyöntekijöitä; kokkeja ja tarjoilijoita. (Ravintolakolmio-ryhmä 2010.)

Ravintolakolmio-ryhmässä on johtamisjärjestelmänä tasapainoitettu tulokortti eli Balanced Scorecard. Tulokortti sisältää neljä näkökulmaa; taloudellisen näkökulman, asiakasnäkökulman, sisäisten prosessien näkökulman sekä oppimis- ja kasvunäkökulman. Kehityskeskustelut on merkitty tulokortteihin keväällä ja syksyllä läpikäytäviksi. Kehityskeskustelun avuksi Ravintolakolmio-ryhmässä on käytössä materiaali, joka löytyy ryhmän yhteiseltä tietoasemalta, kaikista ryhmän tietokoneista sähköisessä muodossa. Kehityskeskustelut painottuvat kehittämiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Kevään kehityskeskusteluissa painopiste on kehitymis- ja tavoitekeskusteluissa ja syksyllä painotus on tulos- ja palautekeskusteluissa. (Tyynismaa 2010.)

Kehityskeskusteluja on käyty Ravintolakolmiossa noin 13 vuoden ajan. Kehityskeskustelukäytäntö otettiin käyttöön kun Martti Tyynismaa tuli osakkaaksi Ravintolakolmiota ja tuolloin Tyynismaa toi mukanaan uloskirjoitetun johtamisjärjestelmän ja loi sen yhteyteen kehityskeskusteluprosessin. Ensimmäiset vuodet kehityskeskustelujen käyttöönoton jälkeen menivät harjoittellessa. Vuosien kuluessa prosessia on hiottu ja nykyinen järjestelmä lomakkeineen on ollut käytössä ainakin seitsemän vuotta. (Tyynismaa 2010.)

## 4.2 Haastattelututkimuksen laadinta ja toteutus

Haastattelut tehtiin ajalla 26.1.2011- 10.2.2011 Ravintolakolmio-ryhmän eri yksiköissä. Haastateltavien kanssa sovittiin sähköpostitse tai puhelimitse sopiva aika ja paikka haastatteluun ja samalla kerrottiin mitä aihetta haastattelu koskee. Haastattelun teemarunko toimitettiin haastateltaville ennakoon sähköpostin välityksellä viimeistään päivää ennen haastattelua. Haastattelut kestivät noin puolesta tunnista tuntiin.

Haastateltavina oli kolme partneria ja kolme avainhenkilöä, joista jokainen työskenteli eri toimipaikassa. Kaikki haastateltavat pitivät kehityskeskusteluja omassa yksikössään alaisilleen. Haastateltavia ei valittu täysin satunnaisesti, vaan tarkoituksena oli valita eri ravintoloissa työskenteleviä keittiöpäälliköitä tai –mestareita ja ravintolapäälliköitä. Näin saatiin mahdollisemman laajat näkemykset ryhmän kehityskeskustelu käytänteistä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sekä haastattelujen tulokset käsiteltiin anonyymisti. Haastattelutilanteessa oli rento ja avoin tunnelma, jota saattoi edesauttaa se, että haastattelujen tekijä työskenteli samassa Ravintolakolmio-ryhmässä.

Haastattelurunko koostui ennalta valituista teemoista, joka tukivat tutkimuksen teoriaosuutta. Aluksi haastattelussa käytiin läpi haastateltavien taustatiedot. Ensimmäinen käsiteltävä teema koski kehityskeskustelu käytännettä yleisesti. Seuraava teema käsitteli kehityskeskustelua ja johtamista. Kolmannessa teemassa käytiin läpi osaamisen johtamista kehityskeskustelujen näkökulmasta. Neljännessä teemassa käsiteltiin kehityskeskusteluun valmistautumista esimiehen omasta näkökulmasta ja viidennessä teemassa keskusteltiin tavoitteista ja suorituksen johtamisesta. Seuraavana teemana oli kehityskeskustelujen dokumentointi ja hyödynnettävyys. Lopuksi haastateltavat saivat kertoa omia mielipiteitään siitä, millaisia kehitysehdotuksia heillä on kehityskeskusteluprosessia ajatellen.

#### 4.3 Kehityskeskustelukäytäntö haastateltavien näkökulmasta

Kehityskeskustelut käydään haastateltavien mukaan kaksi kertaa vuodessa, syksyllä ja keväällä. Eräs haastateltavista kuitenkin totesi: *”Syksyisin ja keväisin, vähän se aina aikataulut venyy ja paukkuu, se on ikuisuus asia. Tarkoitus on että lyödään ne syksyisin ja keväisin läjään, aina ei onnistu mut siellä ne menee.”* (Haastateltava 2. 2011.)

Puolet haastateltavista kertoi käyvänsä haastattelut vuodenajasta riippumatta samalla kaavalla läpi, vaikka Ravintolakolmio-ryhmässä keskusteluilla on eri painotukset keväisin ja syksyisin (Tyynismaa 2010). Kaksi haastateltavaa kertoi käyvänsä keväällä syvällisemmän ja pidemmän keskustelun ja palaavansa syksyllä palautteenannon ja tarkistuksen teemoilta asiaan, miten tavoitteet on saavutettu. Yksi haastateltava kertoi sopivansa tavoitteista ja kehittymisestä syksyllä ja palautteisiin ja arviointiin palataan keväällä. Käytännöt olivat siis hyvin poikkeavat haastateltavasta riippuen. Puolet haastateltavista kertoi lähtevänsä keskustelemaan oman talon ulkopuolella ja puolet kertoi jäävänsä oman ravintolan häiriöttömään kabinettiin keskustelemaan. Kaikki haastateltavat ilmoittivat, että kehityskeskustelu kestää vähintään tunnin.

Kehityskeskustelun tarkoituksiksi ja tavoitteeksi kaikki haastateltavat kuvailivat omin sanoin liittyvän jollakin tapaa kehittymiseen ja työn kehittämiseen ja eteenpäinviemiseen. *”No mun mielestä tulee yleensä kesken kiireisen työn, niin liian harvoin kysyttyä alaisilta tai kollegoilta miten niillä menee ja mitä ne haluis kehittää tai mitä toiveita heillä on. Eli siinä voi käydä niin, että tulee hyviä ideoita mieleen, mutta niitä ei tuu kerrottua. Niin mä kokisin että toi on semmoinen kiireetön hetki milloin voi, on mahdollisuus sitten kertoo nämä kaikki mitä tulee matkan varrella mieleen.”* yksi haastatelluista selvensi. Toinen haastateltava vastasi: *”Kehityskeskustelun tarkoitushan on, että ne ihmiset saadaan eteenpäin kun työ pysyy mielekkäänä. Meilläkin on vanhoja työntekijöitä tässä aika paljon, sitten tietysti se luo omat kuvionsa sitten siihen, tota et kun ollaan näin aina tehty, niin kuinka sitten voitais uudella tavalla tehdä.”* (Haastateltava 3. 2011; Haastateltava 4. 2011)

Kehitettävää	Ratkaisu
Kehityskeskustelujen sisältö ja aiheet poikkeavat toisistaan kehityskeskustelussa eri yksiköissä. Esimiehet eivät ole tietoisia kehityskeskustelun painotuksista organisaation vuosikierrossa.	Yhtenäinen kehityskeskustelukäytäntö koko ryhmän vuosikiertoon ja viestitään siitä kehityskeskustelun pitäjille. Tämä tuo myös koulutussuunnitteluun selkeyttä, kun koko ryhmässä käydään kehittämiseen liittyvät vaihtoehdot läpi tietyn ajanjakson aikana ja viestitään niistä koulutusyksikköön.

KUVIO 11. Kehityskeskustelukäytännön kehitettävät kohteet.

#### 4.4 Kehityskeskustelut ja johtaminen

Kaikkien kuuden haastateltavan mukaan kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää. Kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin erilaisia näkemyksiä siitä miten kehityskeskustelut ja johtamisjärjestelmä liittyvät toisiinsa. Yksi haastateltavista perusteli asian siten, että kehityskeskustelujen toteutumista seurataan ja niiden annin avulla suunnitellaan koulutustarjontaa. Eräs haastateltava kertoi johtamisjärjestelmän ja kehityskeskusteluiden liittyvän toisiinsa siten, että niiden avulla johtaja tuntee alaisensa ja hyvän yhteistyön avulla saavutetaan yhteiset tavoitteet ja samalla informoidaan keskustelussa mihin suuntaan ollaan menossa. Yksi haastateltavista esitti asian niin, että kehityskeskustelussa on mahdollisuus hänen johtajana miettiä miten työntekijää voidaan kehittää eteenpäin ja kannustaa suorittamaan parempia suorituksia. Yksi haastateltavista kertoi kehityskeskusteluiden ja johtamisjärjestelmän liittyvän toisiinsa niin, että hän raportoi omalle esimiehelle

keskusteluiden tuloksista ja tavoitteista ja samalla huolehditaan että tavoitteet ovat linjassa organisaation strategian kanssa.

Kehityskeskustelujen koettiin tuovan hyötyjä johtamisen näkökulmasta haastateltavien mukaan siten, että johtaja tuntee omat alaisensa ja tietää heidän tavoitteistaan ja asioista on sovittu. Eräs haastateltavista koki kehityskeskustelun kahden ihmisen välisenä asiana, jossa saadaan rehellisyydellä tuloksia aikaan. Eräs haastateltava kommentoi: *”Jos se saadaan menemään järkevän kaavan mukaan, no se ihminen kehittyy ja kehittää, niin kehittyhän se työ. Se nopeutuu ehkä työssään, pystyy tehokkaammin tekemään erilaisia asioita tai viemään asioita eteenpäin.”*

Yksi haastateltavista tokaisi kehityskeskustelun tuovan eniten hyötyä siinä määrin, että sen avulla voidaan varmistaa että jokainen työntekijä on samalla linjalla ja kaikki työntekijät pystyvät näin tekemään työnsä yhtä hyvin. (Haastateltava 2. 2011.)

Haastateltavilta myös kysyttiin miten oman yksikön strategia ja tavoitteet näkyvät kehityskeskustelussa. Yksi haastateltavista kertoi käyvänsä ne läpi työntekijän kanssa kehityskeskustelussa, peilaten samalla yksilön osaa yrityksen kokonaiskuvassa. Toinen kertoi niiden tulevan esille yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen muodossa. Eräs haastateltava kommentoi: *”ehkä ne näkyy sillä, mitä tavoitteita me asetetaan työntekijälle, niin ne on hyvin pitkälti sitä mitä yrityskin tavallaan tavoittelee.”* Yksi haastateltava ei pystynyt määrittelemään millä tavalla yksikön strategia ja tavoitteet näkyvät keskustelussa: *”Kyllä ne jollakinlailla, kun mä en muista kaikkea, mitkä ne strategiset tavoitteet on.”* Yksi haastateltava kommentoi seuraavasti: *”No meillähän esimerkiksi tää tahtotila on se että, asiakkaat on hirveen tyytyväisiä ja tääl on rento meininki ja kaikki näin. Et niitä käydään niinku ihan läpi, jopa käydään läpi ihan asiakaskohtaisesti, jos on joku tilanne ollut.”* (Haastateltava 6. 2011; Haastateltava 5. 2011; Haastateltava 4. 2011.)

Kahdelle haastateltavalla oma esimies on pitänyt säännöllisesti kehityskeskusteluja. Yhdelle haastateltavista oli pidetty kerran, mutta myös hänkin oli pitänyt omille alaisilleen yhden kerran kehityskeskustelut. Kahdelle pidettiin epäsäännöllisesti ja yhdelle ei oma esimies pitänyt lainkaan kehityskeskusteluja. Eräs kommentoi

näin: *”Joo kyllä nykyjään on pidetty, en mä nyt kauhean monessa ole elämäni aikana ollut, kaikki esimiehet ei ole pitänyt”* (Haastateltava 4. 2011).

Ensimmäinen askel onnistuneeseen kehityskeskusteluprosessiin on johdon tuki ja sitoutuminen koko prosessiin. Jos sitoutumista ei löydy taustalta, johto ei panosta niihin säännöllisesti tai koe niitä tärkeänä, niin ei voida olettaa että kehityskeskustelut ovat laadukkaita koko organisaatiossakaan. Jos ylin johto pitää kehityskeskusteluja tärkeinä ja on valmis näkemään vaivaa ja panostamaan niihin, heijastuu se esimiesten motivaatioon läpikäydä kehityskeskusteluja. (Aarnikoivu 2010, 73-74.)

Tiedusteltaessa haastateltavilta, miten hyvin ylin johto seuraa kehityskeskusteluprosessin toteutumista, melkein jokainen vastaajista kertoi seurannan tapahtuvan kehityskeskustelujen koosteen palauttamisella. Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelumateriaalissa on kooste, jonka esimies täyttää kehityskeskustelujen päätteeksi ja lähettää kehitysjohtajalle. Yksi haastateltavista sanoi seuraavaa: *”Kyllä ne seuraa, mutta ei ne mee, ei ainkaan mulle ole tullut vastaan että ne menis sinne seurannan tasolle, että onko se mennyt siihen asti. Joo no ei niillä oo välineitäkään siihen että ne seurais, että onko joku sun alaisistas, että miten sä kävit kehityskeskustelun, et tekeeks se niin.”* Eräs toinen haastateltava kommentoi, ettei ole vielä lähettänyt koostetta, koska ei ymmärrä kuinka yksityiskohtaista tietoa siihen tulisi kirjata.

Kun kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää, seurataan niiden toteutumista sekä määrällisesti että laadullisesti (Valpola 2002, 13). Haasteena onkin varmistaa, että keskustelut ovat tasalaatuisia koko organisaatiossa, mikä itsessään luo tasavertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Tärkeintä on, että kaikki ihmiset koko organisaatiossa ovat tietoisia kehityskeskustelujen pelisäännöistä ja käytänteistä. Kehityskeskustelut ovat yksi ylimmän johdon tärkeimmistä työkaluista strategian ja tavoitteiden viestinnässä, joten on syytä myös varmistaa, että viesti saavuttaa koko henkilöstön ja että esimiehet ymmärtävät niiden merkityksen kehityskeskustelussa.

Kehitettävää	Ratkaisu
Strategian ja tavoitteiden kirkastaminen	Varmistetaan että jokainen (kehityskeskusteluja pitävä) esimies ymmärtää strategian ja tavoitteiden merkityksen osana kehityskeskustelua ja osaa viestiä niistä työyhteisössään. Huolehditaan että nämä henkilöt ovat mukana johtamisprosessissa; toiminnan suunnittelussa ja johtoryhmien kokouksissa.
Ylimmän johdon seuranta	Johdon tulee määritellä tarkasti: mitä tietoa, kenelle ja miten kunkin kehityskeskustelun osapuolen tulee välittää eteenpäin ja tehdä se kaikille näkyväksi. Laadun ja määrän seuranta varmistaa, että kehityskeskustelut ovat tasalaatuisia koko organisaatiossa ja niitä myös käydään.
Kehityskeskusteluja ei käydä säännöllisesti koko henkilöstön kanssa	Kehityskeskustelut tulee käydä koko henkilöstön kanssa. Esimiesten motiivituminen on kiinni siitä, miten tärkeiksi kehityskeskustelut koetaan organisaatiossa ja kuinka paljon ylin johto niihin panostaa.

KUVIO 12. Kehityskohteita johtamisen näkökulmista.



#### 4.5 Osaaminen ja kehityskeskustelut

Haastateltavilta kyseltiin haastattelussa, asetetaanko ylimmän johdon puolelta osaamistavoitteita haastateltavan omalle yksikölle. Haastateltavat kertoivat, että ravintolatyössä tarvittavat teknisen työn osaamistavoitteet tulevat ylempää sekä ammattitaitoon liittyvät osaamisvaatimukset. Yksi haastateltavista vastasi: *”Meilähän on kerran vuodessa suunnittelupäivä, eli se on niinku syksyllä katotaan sen seuraavan vuoden kaikki tavoitteet ja suunnitellaan se koko vuosi. Niin kyllä ne sitä kautta aika pitkälti tulee. Että mitä sieltä tulee, niin sieltähän tulee nää osaamisetkin että mitä pitää tietää.”* (Haastateltava 4. 2011.)

Oleellisinta osaamistavoitteita määrittäessä on se, että niiden perustana on organisaation ydinosaaminen ja mielessä tulevaisuuden osaamistarpeet. Osaamisen johtamisen ensimmäinen vaihe onkin osaamistarpeiden tunnistaminen. Se aloitetaan sillä, että määritellään mitä osaaminen tarkoittaa organisaatiossa kussakin ryhmässä tai yksikössä. (Hyppänen 2007, 104.) Osaamisen mallintaminen tavoiteprofileihin tai osaamisprofileihin on osaamisalueiden määrittämisen lähtökohta. Ravintolakolmio-ryhmässä tämä voisi tarkoittaa sitä, esimerkiksi tarjoilijalla on oma tavoiteprofiili, joka määrittelee millaista osaamista tarjoilijalla tulee olla asiakasosaamisen, liiketoimintaosaamisen, teknisen osaamisen ja henkilökohtaisten valmiuksien suhteen. Nämä osaamistavoitteet tulee tehdä näkyviksi.

Ryhmäkohtaisia Osaamiskartoituksia ei tehdä Ravintolakolmio-ryhmässä (Tyynismä 2010). Henkilökunnan osaamisen nykytila on pitkälti kehityskeskusteluja pitävän esimiehen tiedossa haastateltavien mukaan. Ryhmässä ei ole haastateltavien mukaan käytössä osaamisenhallintaan liittyviä tietojärjestelmiä, johon koottaisiin tietoa henkilökunnan osaamisentilasta. Haastateltavat kertoivat pitävänsä itse tietoa alaisensa osaamisentasosta ja tavoitteista omissa muistiinpanoissaan. Työntekijän osaamisen kehittymisen kannalta kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä kehityskeskustelu, jolloin voi rauhassa keskustella kehittymisen vaihtoehdoista.

Osaamisalueiden ja –tavoitteiden määrittelyn jälkeen on mahdollista tarkastella organisaatiossa osaamisen nykytilaa, eli tehdä osaamiskartoitus. Osaamisen kartoi-

tuksen keskeinen vaihe on selvittää työntekijän nykyosaaminen suhteessa laadittuun tavoiteprofiiliin (Hätönen 2004, 39). Vertaamalla työntekijöiden osaamista tavoiteprofiiliin saadaan realistinen tieto henkilökunnan nykyosaamisesta ja kehityskohteista. Tämä todellinen tieto osaamisesta on tärkeää saada eteenpäin, jotta voidaan ryhtyä tarvittaessa toimenpiteisiin osaamisen suhteen.

Henkilökunnan osaamisen tiedon tallentamiseen Ravintolakolmio-ryhmässä ei ole käytössä sähköistä tietojärjestelmää. Osaamisen hallintaan on olemassa paljon erilaisia tietoteknisiä ratkaisuja ja yksinkertaisimmillaan ne ovat henkilökunnan osaamisenkartoituksiin perustuvia joiden avulla nähdään kuka osaa mitäkin ja miten paljon mitäkin osaamista on (Ojala 2008, 186). Ravintolakolmio-ryhmässä on monta eri yksikköä ja usein henkilökunta käy työskentelemässä eri yksiköissä oman ravintolan lisäksi (Ostela-Pyhälä 2010). Osaamistietojärjestelmästä voi olla hyötyä muun muassa henkilökunnan kierrätyksessä eri ravintoloiden välillä. Kun tiedetään mitä osaamista organisaatiosta jo löytyy, voi uuden osaamistarpeen ilmestyttyä tarkistaa, löytyykö osaamista omasta organisaatiosta vai hankitaanko se ulkopuolelta. Ravintola-alan haasteellisuushan on yleisesti ottaen henkilökunnan suuri vaihtuvuus (Ostela-Pyhälä 2010).

Kehitettävää	Ratkaisu
Osaamistavoitteet	Muodostetaan selkeät osaamistavoitteet eri ryhmille -> tavoiteprofiilit tarjoilijoille, kokeille jne. Mitkä kuvastavat konkreettisesti millaista asiakasosaamista, liiketoimintaosaamista, teknisen osaamista ja henkilökohtaisia valmiuksia.
Osaamisenkartoitus	<p>Osaamisenkartoittaminen tehdään kehityskeskustelussa vertaamalla työntekijän nykyosaamista tavoiteprofiilin osaamiseen (numeraalisesti tai osaamista kuvaavan sanoin) ja näin saadaan selville todellinen osaamistaso. Osaamiskartoitusten tulosten avulla kehitysjohtaja voi nähdä osaamisen todellisen tason ja suunnitella sen pohjalta kehittymisen vaihtoehdot.</p> <p>Osaamiskartoituksesta kootaan kooste ylimmälle johdolle koulutustarpeineen - &gt; koosteen avulla suunnitellaan koulutustarjonta ja saadaan samalla henkilökunnan tietoon henkilökunnan osaamisen nykytila.</p>

KUVIO 13. Kehityskeskustelun kehityskohteet osaamisen näkökulmasta.

#### 4.6 Kehityskeskusteluprosessin ohjeistus ja valmistautuminen

Haastateltavilta kysyttiin millaista tukea he ovat saaneet yrityksen puolelta kehityskeskusteluprosessin läpiviemiseen ja millaisen ohjeistuksen he ovat saaneet kehityskeskustelujen pitämiseen. Haastateltavat kertoivat että he olivat käyneet oma-aloitteisesti läpi kehityskeskustelumateriaalin, joka löytyy ryhmän yhteiseltä asemalta verkosta. Haastateltavat kokivat myös siitä olleen hyötyä, että he olivat olleet samassa tai eri organisaatiossa keskustelun toisena osapuolena, joten heillä oli käsitys mitä keskustelussa tapahtuu. Yksi haastateltavista oli saanut tukea omalta esimieheltään, ja he olivat yhdessä käyneet läpi kehityskeskustelumateriaalin. Eräs haastateltava kertoi ja koki että oli saanut apua kehityskeskustelujen pitämiseen kehitysjohdajalta. Haastateltavat kommentoivat seuraavanlaisesti:

*”No mulle ei oo oikeestaan ikinä neuvottu, et se miltä pohjalta mä lähdin, et mulle pidettiin aikanaan itselle kehityskeskustelu, silloin kun mä tulin tähän taloon pidettiin se yks keskustelu ja sitten sanottiin että rupees vetää näitä. Et se oli aika hataralla pohjalla..”* (Haastateltava 4. 2011.)

*”No ne välineet mitä mä oon täältä saanut näihin asioihin, on meidän omat manuaalit mitä meillä on Q:lla vai millä asemalla ne nyt onkaan, mutta mitään valmistautumista mulle ei oo tässä talossa tarjottu siihen. Se on vaan lyöty paperit..”* (Haastateltava 2. 2011).

*”Sitten sanottiin että muistathan pitää niitä ja sitten mä hokasin että ainiin nyt pitää alkaa pitämään niitä. Joo että mua on muistutettu siitä kyllä, mut ei tavallaan oo tullut mitään, mutta en mä oo kyllä kysynytäkään toisaalta. Mä oon ollut ihan itseoppinut.”* (Haastateltava 3. 2011.)

Hyödyllisen kehityskeskustelun lähtökohta on, että ylin johto on siihen sitoutunut ja valmis panostamaan siihen, kuten aiemmin on todettu. Tällä hetkellä haastateltavien mukaan kehityskeskusteluun ei ole olemassa koulutusta ja kehityskeskustelun laadukas läpivieminen on omien kokemusten varassa tai esimiehen tuen, joka on niitä aiemmin pitänyt. Ravintolakolmio-ryhmästä löytyy kuitenkin monia eri-

laisia koulutuksia esimiehille kuten johtamisentaitopäivä, liiketoimintakoulutus ja Kolmioakatemia (Ravintolakolmio-ryhmä 2011).

Haastateltavilta kyseltiin kehityskeskusteluun valmistautumiseen liittyviä käytänteitä. Kaksi haastateltavista jakoi alaisille ennen kehityskeskustelua Ravintolakolmio-ryhmän virallisen kehityskeskustelumateriaalin. Loput eivät toimittaneet alaiselleen mitään materiaalia, vaan kehottivat suullisesti pohtimaan asioita ennakoon ajanvarauksen yhteydessä. Ravintolakolmio-ryhmässä ei ole työntekijälle ennakoon täytettävää materiaalia kehityskeskustelun varalle. Haastateltavat kokivat että osa alaisista valmistautuu hyvin kehityskeskusteluun ja osa hieman heikommin. *”Ne on niin yksilöllisiä. Toiset valmistautuu hyvin ja toiset ei valmistaudu siihen ollenkaan.”* kommentoi eräs haastateltavista. Toinen haastateltava sanoi: *”Välillä ne on ihan pihalla mitä tää keskustelu tarkoittaa. Pitää vähän selventää ja näin.”* (Haastateltava 2.2011; Haastateltava 5. 2011.)

*”Se miten alaiset kokevat kehityskeskustelut, kertoo usein siitä, kuinka tärkeänä ja toimivana johtamisen välineenä esimies ja organisaation johto pitävät keskusteluita”* (Aarnikoivu 2010, 73).

Kehityskeskustelu on tässäkin suunnassa vuorovaikutteinen tapahtuma; esimiehen oma esimerkki valmistautumisesta on suoraan yhteydessä alaisen innostukseen ja motivaatioon.

Haastateltavat kertoivat itse valmistautuvansa kehityskeskusteluun kertaamalla muistiinpanoja edellisessä keskustelussa sovituista asioista ja tavoitteista ja myös pohtimalla alaistensa työsuorituksia yleisesti palautteenannon vuoksi. Melkein jokainen haastateltava kertoi käyvänsä ennen keskustelua itse läpi kehityskeskustelumateriaalin, palauttaen samalla mieleen keskustelun pääkohtia.

Haastateltavilta kysyttiin miten he informoivat keskustelun toista osapuolta kehityskeskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista. Kaksi haastateltavista kertoivat käyvänsä uusien työntekijöiden kanssa ensimmäisessä kehityskeskustelussa läpi, että miksi niitä käydään yrityksessä. Yksi haastateltava uskoi, että hänen alaisillaan on

melko hyvä mielikuva mitä asioita kehityskeskustelussa käydään läpi ja kirkasti vielä sitä alaisilleen sopiessaan kunkin kanssa ajan keskustelulle. Eräs haastateltava kertoi, että oli laittanut kehityskeskustelujen ajanvarauslistan viereen muovitaskuun yleispäteviä ohjeita kehityskeskustelusta. Yksi haastateltava kertoi, että oli käynyt uuden työntekijän kanssa läpi ensimmäisellä kehityskeskustelukerralla talon kehityskeskustelukäytännettä ja informoinut että seuraavalla keskustelukierroksella on sinunkin vuoro.

Esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa alaisen suhtautumiseen keskusteluun tekemällä keskustelun sisällön ja tavoitteet ymmärrettäviksi. Hämmentävän useasti esimiehet pitävät itsestäänselvyytenä, että alaiset tietävät mikä on kehityskeskustelu ja mitä sillä tavoitellaan. (Aarnikoivu 2010, 76.)

Kehitettävää	Ratkaisu
Esimiehiä ei ole perehdytetty kehityskeskustelujen pitämiseen	Koulutus/ohjeistus esimiehille kehityskeskustelujen pitämisestä, niiden tarkoituksesta ja tavoitteista sekä toiminta ja dokumentointi ratkaisuihin.
Kehityskeskusteluun valmistautumisen puitteita; kaikki esimiehet eivät toimi kehityskeskustelumateriaalia alaisilleen.	Ennakkoon täytettävä materiaali on tehokas tapa saada, niin alainen kuin esimies pohtimaan kehityskeskustelun aiheita. Ravintolakolmio-ryhmän tapauksessa ennakkomateriaali voi sisältää osaamisenkartoittamisen työntekijän osaamisesta kummankin osapuolen näkökulmasta. Tämän lisäksi joitakin aiheita joita keskusteluun valmistautuessa kannattaa pohtia.
Alaisten vaihteleva valmistautuminen	Esimies voi ennen kehityskeskustelukierroksen alkamista, ottaa kehityskeskustelun tarkoituksen ja tavoitteet puheeksi henkilökunnan palaverissa ja muistuttaa näin ”työtehtävän” tärkeydestä. Näin hän myös omilla teoillaan puolesta puhuu kehityskeskustelujen tärkeydestä.

KUVIO 14. Ideoita kehityskeskusteluun valmistautumiseen.

#### 4.7 Kehityskeskustelumateriaali

Puolet haastateltavista ilmoitti, etteivät käytä Ravintolakolmio-ryhmän omaa kehityskeskustelumateriaalia varsinaisen keskustelun tukena. Yksi näistä haastateltavista oli tehnyt omat materiaalit keskustelun avuksi. Hän kommentoi näin: *”No silloin nyt kun pidin, niin mä tein ihan ite sellasen, niinkun et sellaisen kuus kysymystä tai asiaa mitkä piti käydä läpi ja sit oli tavallaan tää meidän toimintamalli 2010, joka oli silloin olemassa. Niin se ja sit mä olin kirjottanut viel johonkin lapulle meidän yrityksen arvot ja vision joo.”* Eräs toinen haastateltava kertoi: *Mä vertaan siihen edelliseen raporttiin ja katon et onko asiat edennyt niin kuin on suunniteltu, ja sitten tuota mulla ei oo oikeestaan siihen mitään muuta matskua olemassa.”* Kaksi haastateltavaa ilmoitti, että he käyttävät virallista keskustelumateriaalia kehityskeskustelun aikana ja kirjaavat materiaaliin ylös osaamistavoitteet, kehityskohteet ja arvioivat edellisen kauden suoritukset. Yksi haastateltava kirjaili materiaaliin ylös asioita, jos hän koki ne tärkeiksi. (Haastateltava 1, 2011; Haastateltava 3, 2011.)

Kehityskeskustelulomakkeiden täyttäminen ei saa olla itsetarkoitus kehityskeskustelussa, vaan niiden tulee ohjata kehityskeskustelun kulkua. Tarkoituksenahan osa saada aikaan avoin ja vapaa dialogi, jossa kuitenkin käydään läpi tietyt tärkeät asiat. Jotta koko organisaatiossa käydään läpi kehityskeskustelun aikana oikeita asioita, on kehityskeskustelun tukena oltava sama lomakkeisto koko organisaatiossa. Näin varmistetaan keskustelujen tasalaatuisuus ja huolehditaan että käydään läpi organisaation kehittymisen kannalta oleellisia asioita.

#### 4.8 Keskustelussa asetetut tavoitteet

Kehityskeskusteluissa päädytään usein erilaisiin tavoitteisiin työntekijöiden kanssa. Haastateltavat kertoivat että tavoitteet määräytyvät usein yhdessä keskustellen alaisen kanssa. Haastateltavat vastasivat seuraavanlaisesti:



*”No vähän niinku sen työntekijän kyvyn mukaan ja sitten kiinnostuksen mukaan. Mut sit myös niinkun, jos me koetaan yhdessä että joku osa-alue on hieman heikko, niin vähän senkin mukaan ja sitten vaan ihan siinä sovitaan ne.”* (Haastateltava 6. 2011.)

*”... osalla oli ihan semmosia, et osalla oli, tai oli miettinyt et haluis lisää tuotetietoutta, et menee viinikoulutukseen, joka on nyt keväällä ja sit taas osalla oli sellaisia, et hän ei kiitä kauheesti niinku työntekijöitä ikinä mistään ja sit sovittiin et hän nyt koittaa kiinnittää siihen huomiota. Et kyl me jokaisen kanssa yks sellai konkreettinen kohta pyrittiin löytämään.”* (Haastateltava 1. 2011.)

*”Me mietitään yhdessä mitä se niinku haluaa, niinku missä se haluaa kehittyä. Monet haluaa, et ne haluaa olla luukulla tai niinku kassajärjestelmää ja ruokalistan suunnittelua, tällomaisia tilauksia ja niinku tämmöstä, että ne oppii sen vaan niinkun tekemällä, et näitten vuoromestareiden ei tarvi tehdä aina kaikkii tilauksia, et ne menee niinku eteenpäin.”* (Haastateltava 5. 2011.)

Kun kehityskeskustelussa määritellään tavoitteita, tulee yksilön tavoitteiden ja pyrkimysten olla linjassa organisaation tavoitteiden ja pyrkimysten kanssa. Tämä on luonnollinen jatkumo, kun organisaatiossa on ydinosaamiseen pohjautuen määriteltä erilaiset tavoiteprofiilit eri ryhmille ja kartoitettu osaaminen niihin verraten yksilön näkökulmasta. Näin kehityskeskustelussa syntyy yksilölle osaamistavoitteet ja kehityssuunnitelma, joilla on sama päämäärä kuin organisaatiollakin kehittymisen suhteen. Tavoitteiden yhdenmukaistaminen yksilön, ympäristön ja organisaation kanssa on suorituksen johtamisen kulmakiviä (Sydänmaanlakka 2001, 80). Työntekijän pitää ymmärtää häneen itseensä kohdistuvista tavoitteista mikä on niiden taustasyy, tavoitteiden saavuttamisen mittaustapa, tavoitteiden yhteys omaan työhön ja niiden saavuttamisesta koituva hyöty organisaatiolle tai itselleen (Helsilä 2006, 82).

Haastateltavilta tiedusteltiin myös millaisia mittareita heillä on käytössä tavoitteiden saavuttamisen mittaamisen varalle. Lähes kaikki haastateltavat vastasivat, että

varsinaisia mittareita kehityskeskusteluissa ei määritellä. Haastateltavat antoivat seuraavanlaisia vastauksia mittareihin liittyen:

*”Ihan silleen niinkun, se menee tavallaan niinkun ihan mututuntumalla, että ei meil yleensä ne mittarit oo mitään semmosii, tietysti jos on sovittu joku koulutus käydään, niin se on helppo mitata onks se käyty vai eiks se oo käyty. Mutta jos on jotain lisämyyntijuttuja, niin ei meillä oo mitään raportteja, se on vähän et miltä tuntuu, että onko siinä onnistuttu ja miten hyvin.”* (Haastateltava 6. 2011.)

*”Enemmän se on täällä keittiössä, kun me tehdään töitä paljon, niinku näkyvää työtä, niin sitä pystyy enemmän arvioimaan et niinku joku kehitty siin omassa työssä...”* (Haastateltava 2. 2011).

*”Ei me käydään oikeestaan siinä läpi, läpi kyseisen henkilön kanssa, että näin me sovittiin. Miten tää on sun mielestä mennyt ja sitten mä kerron oman kantani kuinka mun mielestä on mennyt.”* (Haastateltava 4. 2011.)

Suorituksen johtaminen sisältää tavoitteiden asettamisen, seurannan, palautteen ja kehittämisen (Helsilä 2006, 27). Suusanallinen palaute on todella tärkeää ja se on tehokas oppimisen, kehittymisen ja muutoksen aikaansaannin työväline (Erämetsä 2009, 210). Tavoitteiden määrittelyssä on olennaista, että ne ovat selkeitä, kaikkien osapuolten tiedossa ja mitattavia. Kun asetetaan tavoite, tulee myös kehityskeskustelun osapuolten päättää tavoitteen saavuttamista kuvaava konkreettinen mittari. Tavoitteen saavuttamista kuvaamaan asetetun mittarin avulla, ei jää epäselväksi onko tavoite saavutettu vai saavuttamatta.

Ravintolakolmio-ryhmän tämänhetkinen kehityskeskustelumateriaali sisältää tulokortti –pohjan yksilön tavoitteiden kirjaamista varten. Tulokortissa on myös kohta, jossa arvioidaan edelliskauden suorituksia numeraalisesti. Kaksi haastateltavista käytti numeraalista arviointia. Loput haastateltavista arvioivat suoritukset suusanallisesti. Haastateltavilta tiedusteltiin onko hyvä suoritus tai tavoitteiden saavuttaminen yhteydessä palkitsemiseen. Suoraa yhteyttä osaamisella tai tavoitteiden saavuttamisella ei haastateltavien mukaan ollut palkitsemiseen. Suurin osa

kertoi, ettei erinomaisesta suorituksesta tai tavoitteiden saavuttamisesta seuraa palkitsemista. Haastateltavat kertoivat palkitsemisen olevan tapauskohtaista. Eräs haastateltava kommentoi: *”Ei siin oo, tai on tapauskohtaisesti aina. Kuitenkin me täälläkin talossa mennään sillä pärstäpalkalla ja sillä et miten ihminen pystyy tekemään tehokkaammin töitä.”* Toinen haastateltava kertoi: *”No joissain kohdissa joo, mut sitte jos se on ihan perusduunia niin ei me siitä palkita, koska se on, kuitenkin se pitää siinä hommassa osata tehdä.”* (Haastateltava 2. 2011; Haastateltava 4. 2011.)

Suorituksen johtamisen keskeisimmät asiat ovat tavoitteet ja niiden saavuttamisesta johtuva palkitseminen (Viitala 2007, 132). Ravintolakolmio-ryhmän palkitsemispolitiikka on kytköksissä alan työehtosopimuksen mukaiseen palkitsemiseen (Tyynismaa 2010). Aineettomia palkitsemiskeinoja ryhmässä on henkilökunnalle tarjolla kuitenkin laaja skaala. Toimiva suorituksen johtamisjärjestelmä edellyttää, että suorituksella on vaikutus palkkaukseen, hyvästä suorituksesta palkitaan paremmin kuin keskinkertaisesti sekä huonoa suoritusta ei sallita pidemmän päälle (Sydänmaanlakka 2007, 118). Palkitsemisstrategiaa on kuitenkin haastavaa muuttaa yksilöllisyyttä korostavaksi. Yksilöllistä palkitsemista vaikeuttaa rakenteelliset ja psykologiset seikat. Työehtosopimusjärjestelmän juurtuminen organisaation käytäntöihin luetaan näihin seikkoihin, ja myös se miten ihmiset hyväksyvät lopulta eri työntekijöiden erilaisen palkitsemisen. (Helsilä 2006, 58.) Eräs haastateltavista kertoikin palkitsemisen ja tavoitteiden saavuttamisen yhteyttä seuraavasti: *”Jos puhutaan ihan palkasta et hyville tyypeille voidaan maksaa niinku parempaa palkkaa, et pois siitä kivikautisesta TES-ajattelusta, et kaikilla on sama palkka riippumatta teetkö työn hyvin tai huonosti”* (Haastateltava 1. 2011).

Kehitettävää	Ratkaisu
Osaamis- ja kehittymistavoitteet	Huolehditaan esimerkiksi keskustelun tukena olevan kehityskeskustelulomakkeen avulla, että yksilön tavoitteet ovat linjassa organisaation tulevaisuuden osaamistarpeiden kanssa.
Tavoitteiden saavuttamista kuvaavat mittarit	Jos kehityskeskustelussa asetetaan yksilölle tavoitteita, tulee osapuolten valita tavoitteiden saavuttamista kuvaavat mittarit yhteisymmärryksessä. Näin saavutetaan sitoutumista tavoitteisiin.
Palkitseminen ja tavoitteet	Kun yksilölle asetetaan tulokortti, jossa on tavoitteita, on olennaista että erinomaisesta suorituksesta seuraa palkitseminen. Se on yksi suorituksen johtamisen lähtökohdista.

KUVIO 15. Kehitysratkaisuja suorituksen johtamisen näkökulmista.

#### 4.9 Kehityskeskustelun dokumentointi ja hyödynnettävyys

Haastateltavien mukaan he itse dokumentoivat kehityskeskustelut parhaalla katsomallaan tavalla. Kaksi haastateltavista keräsi tiedot siis yrityksen tarjoamaan kehityskeskustelumateriaaliin ja säilytti niitä seuraavaa kertaa varten. Yhdellä haastateltavalla oli käytössä vihko, josta löytyi usean vuoden ajalta tiedot henkilöstön kehityskeskusteluista. Yksi haastateltava tallensi tiedot tietokoneella ja eräs haastateltava dokumentoi kehityskeskustelut jos niissä oli tärkeitä asioita. Eräs

haastateltava kertoi, että sai edelliseltä kehityskeskusteluja pitäneeltä henkilöltä hieman hatarat muistiinpanot edellisistä kehityskeskusteluista.

Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden ja työntekijän kehittymisen seuraaminen on lähestulkoon mahdotonta ilman dokumentointia. Dokumentointi sitouttaa myös keskustelun osapuolet sovittuihin asioihin; allekirjoitus vahvistaa sopimusluonteisuutta. Dokumentoinnin myötä kehityskeskusteluja voidaan hyödyntää laajemmin johtamisessa. (Aarnikoivu 2010, 102.) Kehityskeskustelut ovat jatkumo ja hyvällä dokumentoinnilla työntekijän kehittymistä voi seurata pidemmällä ajanjaksolla. Työntekijät voivat turhautua, jos esimies vaihtuu usein ja tilalle tulee uusi, joka aloittaa taas puhtaalta pöydältä kehityskeskustelut.

Kehityskeskustelun pitäjä on velvollinen lähettämään kehitysjohtajalle koosteen, johon kerätään henkilökunnan koulutustarpeet. Koosteen avulla ylin johto seuraa myös määrällisesti ovatko kehityskeskustelut pidetty ajallaan tai ollenkaan. (Ostela-Pyhälä 2010.) Kooste löytyy Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelumateriaalista. Muut kehityskeskusteluissa syntyneet tiedot jäävät haastateltavien mukaan heille itselleen. Osa haastateltavista kävi lisäksi oman esimiehensä kanssa läpi kierroksen jälkikäteen kehityskeskusteluissa syntyneitä tietoja ja asioita.

Yksi haastateltavista ei palauttanut koostetta kehitysjohtajalle, koska ei ollut ymmärtänyt mitä siihen tulisi kirjata. Toinen haastateltavista ei palauttanut jokaisen kehityskeskustelukierroksen jälkeen koostetta, sillä henkilökunnalla ei aina ollut koulutustarpeita tai ne hoidettiin jostain muuta kautta. Eräs haastateltava ei aina kiireen vuoksi välttämättä ehtinyt palauttaa koostetta.

Haastateltavat kertoivat että pääasiassa kaikki muu kehityskeskusteluissa syntyvä tieto jää oman talon sisälle lukuun ottamatta koulutustarpeita. Kehityskeskustelun antia hyödynnetään lähinnä seuraavaan keskusteluun valmistautuessa kertaamalla muistiinpanoja. Yksikään haastateltava ei antanut alaiselle mitään dokumenttia yhdessä sovituista asioista kehityskeskustelun päätteeksi.

Haastateltavilta kysyttiin onko ylin johto heidän mielestä tietoinen henkilökunnan osaamisen nykytilasta. Mielenpitoet olivat hieman erilaisia. Haastateltavat antoivat seuraavanlaisia vastauksia:

*”No en mä usko. Ei välttämättä ole kauheen tietoinen.”* (Haastateltava 6. 2011.)

*Realistisesti joo, tota ei. Sanotaanko näin, että ylin johto jokatapauksessa näkee sen osaamistasen siitä mitä me tehdään ja mitä me tuloksellisesti tehdään. Mut me ollaan iso yksikkö niin niinkö jääkö siellä yksittäinen ihminen vaan sen tekemisen läjän mukaan...”* (Haastateltava 2. 2011.)

*”On, on kyllä. Niitä käydään sitten läpi sen jälkeen, että tota jos siel on tullut jotain, jotain hälyttävää. Ei tääl oikeastaan oo semmosta, et kun kaikki on niinkun hirveen avointa, et niinku X tietää varmaan niinku kaikki mitä kukakin osaa.”* (Haastateltava 4. 2011.)

Kehitettävää	Ratkaisu
Dokumentointi	<p>Esimiehille ohjeistus miten kehityskeskustelut dokumentoidaan ja miksi niin tehdään ja mitä tietoa välitetään eteenpäin.</p> <p>Kehityskeskustelukoosteen muokkaaminen yksinkertaisempaan muotoon, jotta kaikki ymmärtävät mitä tietoa siihen laitetaan.</p>
Organisaation koulutusyksikköön lähtevä tieto	Ovatko esimiehen ja työntekijän omaan arvioon perustuvat koulutustarpeet täysin strategiaa tukevia? Vai onko syytä pohtia pitäisikö koulutustarpeiden muodostua peilaamalla osaamista tavoiteprofiileihin?
Kehityskeskustelujen annin hyödyntäminen organisaatiossa	Onko mahdollista että osa hyödynnettävästä tiedosta jaa kehityskeskusteluja vetävän esimiehen haltuun omaan yksikköön?
Alaisen dokumentti kehityskeskustelusta	Alaiselle ”sopimus” yhdessä sovituista asioista ja niiden seurantasuunnitelmasta. Dokumentin sopimusluonteisuutta voi korostaa molempien osapuolten allekirjoituksella, jotta sovittuihin asioihin sitoudutaan.

KUVIO 15. Ratkaisuja dokumentointiin.

#### 4.10 Kehityskohteet haastateltavien mukaan

Haastateltavilta kyseltiin millaisia muutoksia he toivoisivat nykyiseen kehityskeskusteluprosessiin. Ylitse muiden nousi kaksi asiaa:

- Koulutus kehityskeskusteluita pitävälle esimiehille
- Kehityskeskustelumateriaali selkeämmäksi

Viisi kuudesta haastateltavasta olisi kaivannut enemmän tukea ja ohjeistusta kehityskeskustelujen suhteen, ennen kuin he alkoivat pitämään niitä omassa yksikössään:

*”No niinkun mä sanoin että vois miettiä koko organisaatiossa, onko ne välineet, tai onko niille ihmisille tarjottu sitä palikkaa miten, mikä tän tarkoitus on, että miten se pitäis tehdä. Eikä vaan pitää kehityskeskustelu.”* (Haastateltava 2. 2011.)

*”Ehdottomasti, että tää on mennyt nyt vähän silleen, että ite opiskelee ja kokeilee ja tekee virheet, niin se on vähän turhaa silleen, et kyl ois parempi et olis joku. En tiedä miten sitten, oisko parempi, niin kun tulee uusia kehityskeskustelujen pitäjiä, niin on niitä yks tai kaks sitten ryhmässä, niin käytäis niinkun niiden kanssa läpi, et kuinka tää ja mikä tän tarkoitus on ylipäänsä.”* (Haastateltava 4. 2011.)

*”Yhtäkkii mä oon sit mun kollegan esimies ja pidän niinku, ja se tapahtui äkkiä ja sit tuli sellai hullu fiilis, että tässä mä pidän kehityskeskustelua mun työkaverille, joka on ollut mua pidempään töissä täällä ja tietää paremmin kuviot. Et vähän tuli semmonen fiilis et mitä järkeä, että osaanko mä hoitaa sen riittävän hyvin. Et kyl mä silloin oisin tarvinnut...”* (Haastateltava 3. 2011.)

Kehityskeskustelumateriaali oli jokaisen haastateltavan mielestä vaikeaselkoinen ja kaikki eivät olleet täysin ymmärtäneet sen käyttötarkoitusta. Sen toivottiin olevan yksinkertaisempi ja työntekijäystävällisempi. Eräs haastateltavista harmitteli, ettei alaiselle jää kehityskeskustelusta mitään dokumenttia itselleen. Myös materiaalissa käytetyt sanamuodot aiheuttivat monelle päänvaivaa. Yksi haastateltava



kommentoi seuraavaa: *”Niin sillälailla ja kaikki kokit ei ihan tajua.. ne kysymykset on vähän, mun mielestä se on vähän vaikea.”* Erään haastateltavan mielestä materiaalin tulokortti oli outo, eikä hän ymmärtänyt sen tarkoitusta. Yksi haastateltava kommentoi tulokortista seuraavaa: *”Ja tääkin mun mielestä, jos työntekijälle laittaa tulokortin, niin pitäishän siinä sitten olla joku porkkana odottamassa siellä..”* Eräs haastateltava kommentoi tulokortista seuraavaa: *”... ja sama niinku miten näitä arvioidaan näitä, onko se, onko se järkevä tapa arvioida numeroilla. Numeraalinen arviointi on aina brutaali ja kuitenkin puhutaan ihmisen omasta halusta viedä eteenpäin...”* (Haastateltava 5. 2011; Haastateltava 4. 2011; Haastateltava 2. 2011.)

Kehityskeskustelulomakkeisiin liittyen on tärkeää, että lomakkeistoa päivitetään ja kehitetään kokemusten ja palautteen perusteella. Ensisijaisesti on tärkeää, että kehityskeskusteluun liittyvät lomakkeet ja koko prosessi räätälöidään vastaamaan tavoitteitaan; mitkä ne sitten ovatkaan. (Aarnikoivu 2010, 85.)

Lähestulkoon jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että kaksi kertaa vuodessa on hyvä määrä käydä kehityskeskusteluja. Osan mielestä yksikin kerta saattaisi riittää, jos asiat käytäisiin tarpeeksi perusteellisesti läpi. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että työntekijät vaihtuvat niin usein ja kehittyvät eri vauhtia, joten hän ei aivan ymmärtänyt miksi kehityskeskustelut pidetään puolen vuoden välein ja toivoi aikatauluissa joustoa. Eräs haastateltava myös mainitsi, että kauan talossa olleille työntekijöille tuntuu välillä turhauttavalle pitää alati kehityskeskusteluja, mutta totesi sen olevan kuitenkin hyvä tilaisuus palautteenantoa varten.

Kehityskeskusteluja on hyvä käydä kerran tai kaksi vuodessa. Organisaation ja työntekijän tilanne määrittelee todellisen tarpeen kehityskeskusteluille; nopeat muutokset vaativat tiiviimmän kehityskeskustelutahdin. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 90.) Varsinaisen kehityskeskustelun lisäksi vuoden aikana tulee käydä seurantakeskusteluja, joissa tarkastellaan edistymistä, nykytilannetta ja kirjastetaan tavoitteita (Aarnikoivu 2010, 73.)

Haastateltavilta myös kysyttiin auttaisiko mahdollisen ennakkomateriaalin täyttäminen kehityskeskusteluun valmistautumista. Kaksi haastateltavaa uskoi ennakkomateriaalin täyttämisen muodostuvan haasteeksi työntekijöiden keskuudessa. Toisen heistä uskoi, että jos materiaali on tarpeeksi yksinkertainen, voi sen työntekijä täyttää. Ennalta täytettävää materiaalia haastateltavat kommentoivat seuraavasti:

*”Vois hyvin koska silloin ainakin pakotettais perähtymään siihen ajatukseen etukäteen. Joo kyl se mun mielestä lisää kans sitte sellasta ammatillista työhön liittyvää tukea, ammattimaisuutta tai semmosta uskottavuutta.”* (Haastateltava 1. 2011.)

*”No ois siit hyöty, et se jos se pystyy yhtään laittamaan sinne niin, sitten on siinä ne välineet jo kahteen suuntaan valmiina. Sit ne pitäis olla ennalta täytettyjä siinä mielessä et sä täytät itse esimiehenä sen samanlaisen materiaalin siitä alaisesta, sit peilataan näitä asioita vierekkäin, et mä nään sen näin ja sä näät sen näin. Sä näät tässä asiassa että sun pitäis kohentaa ja mä nään että se on tällä hyvällä tasolla...”* (Haastateltava 2. 2011.)

Ennakkovalmistautuminen osoittaa että tilanteeseen suhtaudutaan vakavasti (Ronthy-Östberg 2004, 125). Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää lähes aina, että keskustelussa käsiteltävät asiat on pohdittu ennakkoon (Aarnikoivu 2010, 87).

Kehitettävää	Ratkaisu
Kehityskeskustelujen vuosikierto	Huolehtiminen siitä, että jokainen organisaatiossa on tietoinen kehityskeskustelujen vuosikierrosta, yksi kehittymiseen tavoitteisiin liittyvä kehityskeskustelu ja toinen on palautteeseen ja tuloksiin painottua seurantakeskustelu, kehityskeskustelua ei siis käydä kahta kertaa vuodessa.
Kehityskeskusteluiden sijoittuminen vuosikiertoon	Toiminnan tehostumisen kannalta; syksyn kehityskeskustelut, ennen tulevaa sesonkiaikaa, sisältävät tavoitteisiin ja kehittymiseen liittyvän keskustelun ja keväällä ennen kesän alkua käydään seurantakeskustelu.
Kehityskeskustelumateriaalin muokkaus	Helposti ymmärrettävä ja työntekijäyställinen materiaali motivoi keskustelemaan ja alainen ymmärtää mistä puhutaan.
Keskusteluun valmistautuminen	Ennakkoon täytettävä materiaali pakottaa alaisen perehtymään kehityskeskustelussa läpikäytäviin asioihin. Jos alainen ei täytä materiaali, voi keskustelun aloittaa niin, että alainen jää hetkeksi yksin täyttämään materiaalin ja pohtimaan läpikäytäviä asioita.

KUVIO 16. Kehityskohteita kehityskeskustelun tueksi.

## 5 YHTEENVETO

Kehityskeskustelujen onnistumisen lähtökohtana on että, molemmat keskustelun osapuolet ymmärtävän sen tarkoituksen ja tavoitteet. Jotta voidaan sanoa, että kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää, ne tulee käydä läpi ohjeistetusti, säännöllisesti ja niiden toteutumista seurataan sekä määrällisesti että laadullisesti (Valpola 2002, 13). Kehityskeskusteluilla on myös merkittävä asema osaamisen johtamisen keskiössä; niiden avulla kartoitetaan organisaation osaaminen ja huolehditaan yksilön tavoitteiden ja kehittymisen kulkevan samalla viivalla organisaation tavoitteiden kanssa. Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat erinomainen johtamisen työkalu, pahimmillaan resurssien ja ajanhukkaa (Aarnikoivu 2008, 115).

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kehityskeskusteluprosessin tehokkuus näkökulmaa ja mistä asioista se muodostuu. Teoria oli rajattu käsittelemään kehityskeskusteluja osana johtamisjärjestelmää, osaamisen johtamista, suorituksen johtamista sekä paneutumalla kehityskeskusteluprosessin eri vaiheisiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten Case-yrityksen Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelukäytäntöä voi tehostaa. Alakysymyksinä olivat, miten kehityskeskustelut linkittyvät johtamisen kokonaisuuteen ja mikä on kehityskeskusteluiden asema johtamisjärjestelmässä.

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa tutkittiin Ravintolakolmio-ryhmän esimiesten näkemyksiä ja käytäntöjä nykyisestä kehityskeskustelukäytännestä. Haastateltavien, kehityskeskusteluja pitävien esimiesten, vastausten avulla muodostettiin näkemys Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskusteluprosessin nykytilasta sekä kehityskohteista. Haastattelujen sekä teorian pohjalta pyrittiin esittämään kehitysideoita tehokkaamman kehityskeskusteluprosessin tueksi.

Kehityskeskustelut tulee ymmärtää todellisuudessa paljon laajemmassa mittakaavassa työyhteisössä, kuin pelkästään tehokkuus näkökulmasta. Tehokkuus voi olla yksinään jopa vaarallinen tapa lähestyä kehityskeskusteluja, sillä niiden tarkoituksena on yhtäläillä edistää työyhteisössä palautteenantoa, vuorovaikutusta ja hyvin-

vointia, kuin edistää organisaation strategian ja tavoitteiden toteutumista. Tässä tutkimuksessa haluttiin kuitenkin tutkia tehokkaan kehityskeskusteluprosessin edellytyksiä, joten kehityskeskustelun niin sanotut pehmeämmät näkökulmat on jätetty vähemmälle huomiolle.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta kehityskeskusteluprosessin onnistumisen olevan vahvasti kiinni ylimmän johdon sitoutumisessa koko prosessiin. Johdon vastuulla on antaa työntekijöille toimivat työvälineet ja huolehtia toiminta ja dokumentointi ohjeistuksesta kehityskeskustelujen tueksi. Näin viestitään että niihin panostetaan ja kehityskeskustelut ovat oikeasti tärkeä osa organisaation toimintaa. Samalla varmistetaan kehityskeskustelujen laatu. Koko henkilökunnalle tulee käydä myös kehityskeskustelut. Jos osa ihmisistä organisaatiossa ulkoistaa itsensä kehityskeskustelujen käymisestä, vie se uskottavuutta koko prosessilta ja vahvistaa esimiesten uskoa, ettei niitä tarvitse käydä.

Haastateltavien mukaan kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää Ravintolakolmio-ryhmässä. Haastateltavien mukaan kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää, koska niiden avulla huolehditaan työssä suoriutumisesta, suunnitellaan koulutustarjonta, varmistetaan että tavoitteet ovat linjassa organisaation kanssa sekä tunnetaan omat alaiset. Organisaation strategia ja tavoitteet näkyivät osan mukaan kehityskeskustelussa niin, että niitä käydään läpi ja työntekijöiden tavoitteet ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Haastattelujen perusteella kehityskeskusteluprosessin toteutumisen seuranta on kehityskeskustelukoosteen palauttamisen varassa, jonka esimies täyttää ja lähettää koulutussuunnittelusta vastaavalle. Koosteita ei tutkimustulosten perusteella aina palautettu. Kehityskeskustelujen ollessa osa johtamisjärjestelmää, tulee niiden toteutumista kuitenkin seurata laadullisesti sekä määrällisesti ja ne eivät perustu vapaaehtoisuuteen. Kehityskeskustelu on johtamisen tärkeä työväline, jonka avulla ylimmän johdon viesti kuuluu jokaiselle työntekijälle yrityksen strategian ja tavoitteiden muodossa, joten kehityskeskustelulla on merkittävä asema johtamisjärjestelmässä yksilöiden toimintaa ohjaavana työkaluna. Koska johtamisjärjestelmän toimivuus on pitkälti kiinni viestinnästä ja vuorovaikuttamisesta eri organisaation tasojen kanssa, tulee

myös vastavuoroisesti kehityskeskusteluista kulkeutua viesti ylimpään johtoon toiminnan suunnittelua varten.

Kehityskeskustelulla on merkittävä asema osaamisen johtamisen keskiössä. Niiden avulla huolehditaan, että yksilön osaamisen kehittyminen on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Yksilön kehityssuunnitelman perustana on osaamisenkartoittaminen, jossa verrataan nykyistä osaamista tavoiteprofiiliin tai osaamistavoitteisiin, jotka ovat lähtöisin organisaation ydinosaamisesta ja tulevaisuuden tarpeista. Tutkimustulosten perusteella Ravintolakolmio-ryhmässä osaamistavoitteet tulevat ylimmältä johdolta. Yksilön osaamista ei kartoiteta määrätietoisesti organisaation osaamistavoitteisiin peilaten, vaan haastateltavien mukaan kartointu tapahtuu pikemminkin keskustelemalla työntekijän kanssa. Yksilön osaamisenkartoittaminen olisi kuitenkin tehokkainta, jos organisaatiolla olisi esimerkiksi kehityskeskustelumateriaalissa kullekin työntekijäryhmälle tavoiteprofiilit, ja osaamistaso kartoitetaan peilaten nykyosaamista tavoitetilaan. Tämänkaltaisen osaamisenkartoittamisen avulla syntyy organisaatiolle kokonaisvaltaista tietoa osaamisen nykytilasta ja kehityskohteista, jotta ne tukevat strategisia valintoja. Tutkimustulosten perusteella ryhmässä ei tallenneta osaamiseen liittyvää tietoa yhteisiin tietojärjestelmiin, vaan osaamiseen liittyvä tieto jää oman yksikön sisälle. Haastateltavien mukaan ylin johto on ja ei ole tietoinen osaamisen nykytilasta. Eräs haastateltava kommentoi, että loppujen lopuksi ylin johto näkee osaamisen tilan ravintolan tekemästä tuloksesta. Kuitenkin menestyvä liiketoiminta perustuu ennakoimiseen ja varautumiseen, eikä asioiden jälkikäteen toteamiseen.

Suorituksen johtaminen tapahtuu yksilötasolla pääasiallisesti kehityskeskusteluissa ja tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen. Suorituksen johtamisen avulla luodaan toimintaan tehokkuutta sopimalla tavoitteista jokaisen yksilön kohdalla ja niiden saavuttamista kuvaavista mittareista. Tavoitteiden tulee olla harmoniassa organisaation päämäärien kanssa ja niiden tulee olla yhteisymmärryksessä asetettuja. Tavoitteiden edistymisen seuranta ja niiden saavuttamisesta palkitseminen liittyy myös olennaisesti suorituksen johtamisen elementteihin. Tällä hetkellä Ravintolakolmio-ryhmässä ei täysin hyödynnetä kehityskeskustelun tehokkuus mahdollisuutta suorituksen johtamisen näkökulmasta. Jos kehityskes-

kusteluilla halutaan tehokkuutta toimintaan, tulee asetettavat tavoitteet määritellä organisaation tavoitteisiin ja tulevaisuuteen peilaten. Taustalla on ajatus miten organisaation toiminta tehostuu. Jokaiselle tavoitteelle asetetaan sen saavuttamista kuvaava mittari, tavoitteiden edistymistä tulee seurata ja niistä tulee myös palkita. Suorituksen perusteella palkitut henkilöt toimivat tehokkaammin kuin ne, joilla palkkiot eivät ole liitoksissa suoritukseen (Helsilä 2006, 61). Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelumateriaalissa on yksilölle tuloskortti-pohja, joka tukee suorituksen johtamisen mukaista ajattelutapaa. Tutkimustulosten mukaan konkreettisia mittareita ei kuitenkaan määritellä ja tavoitteiden saavuttamiseen ei liity palkitsemista. Kehityskeskustelumateriaali on siis ristiriitainen toimintaan nähden, vaikka sen tulee tukea kehityskeskustelun tarkoitusta ja tavoitteita.

Kehityskeskustelujen dokumentointi muodostaa jatkumon kehityskeskustelujen välille ja mahdollistaa työntekijän kehityksen seurannan. Kehityskeskustelu tuottaa paljon tietoa työyhteisöön ja työntekijöihin liittyen. Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelun antia hyödynnetään koko organisaatiossa pääasiallisesti koulutustarjonnan suunnittelussa. Ongelmaksi on muodostunut, etteivät esimiehet aina palauta kehityskeskustelukoostetta kehitysjohtajalle. Kehityskeskustelut nähdään Ravintolakolmio-ryhmässä luottamuksellisina, kahdenkeskinä hetkinä (Tyynismaa 2010). Osittain varmasti tämän vuoksi, kehityskeskusteluista raportointi on haluttu pitää suppeana. Kehityskeskustelujen ollessa osa johtamisjärjestelmää ja toiminnan suunnittelua, tulee niiden kuitenkin tuottaa tietoa ylimmälle johdolle. Oleellista on valikoida se oleellinen tieto, mitä johtamisessa halutaan hyödyntää. Tämän tiedon raportoinnin tueksi tulee laatia pelisäännöt ja tehdä asia näkyväksi koko organisaatiossa.

Tutkimuksessa selvisi, että haastateltavat toivoivat ja ilmoittivat kehitysehdotukseksi, että yrityksen puolelta tarjottaisiin valmentautumista ja ohjeistusta uudelle esimiehelle kehityskeskustelujen pitämiseen. Toinen kehityskohde haastateltavien mukaan oli kehityskeskustelumateriaali, joka ei suurimman osan mukaan soveltunut työvälineeksi sen vaikeaselkoisuuden vuoksi. Haastateltavat kokivat että olivat yhtäkkiä joutuneet tilanteeseen, jossa heidän piti alkaa käymään kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa. Useimmilla oli tiedossa vain omat kokemukset kehitys-

keskustelujen toisena osapuolena. Kehityskeskusteluprosessin tehokkuutta määrittelee olennaisesti se, että kehityskeskusteluissa ylipäänsä käydään läpi oikeita asioita. Myös organisaatiossa käytävien kehityskeskustelujen laatua tulee seurata. Haastateltavat olivat yleisesti ottaen sitä mieltä, että ennakkoon täytettävä materiaali voisi olennaisesti tehostaa kehityskeskusteluun valmistautumista.

Yhteenvetona todettakoon, että Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelukäytännössä on monia eri elementtejä joita tehostamalla kehityskeskusteluista muodostuisi toimivampi kokonaisuus. Oleellisinta on päättää mikä loppujen lopuksi on se asia, mitä kehityskeskustelujen avulla halutaan saavuttaa. Onnistunut kehityskeskusteluprosessi lähtee liikkeelle siitä että kaikki organisaatiossa tietävät kehityskeskustelun tarkoituksen ja tavoitteet. Johdon vastuulla on kirkastaa tämä asia kaikille organisaation eri tasoihin. Kehityskeskustelumateriaali tuntui haastateltavien mukaan vaikealta, mutta todellinen syy voi olla, etteivät ihmiset yrityksessä tiedä mikä sen tarkoitus on. Haastateltavat myös kävivät kehityskeskustelut erilaisilla syklityksillä ja loppujen lopuksi selvisi, ettei moni tiennyt että kehityskeskustelu jakaantuu vuodessa kahteen osaan; kehittymiseen ja tavoitteisiin, sekä myöhempään seurantakeskusteluun. Tämänkaltaiset eriävät käytännöt syövät prosessin tehokkuutta ja lopputuloksena on toiminnan suunnittelun vaikeutuminen. Tällä hetkellä kehityskeskustelukäytännöt ovat sidoksissa jokaisen talon omiin sisäisiin käytäntöihin ja ryhmältä kokonaisuudessa puuttuu yhtenäiset toimintatavat.

Osaamisen hallinnan ja johtamisen kannalta kehityskeskustelujen anti jää osittain hyödyntämättä. Tavoiteprofiileihin liittyvä osaamisenkartoitus olisi erityisen tärkeää osana kehityskeskustelua, sillä niiden avulla saadaan selville osaamistaso verrattuna strategisesti tärkeäksi määriteltäviin osaamisiin. Tätä ajattelutapaa puoltaa erityisesti case-yrityksen ala, jolla se toimii. Ravintola-alalla on vaihtuvuus nopeaa ja erityisesti sen takia on varmistettava tarvittava osaamistaso ja huolehdittava sen kehittymisestä. Kuitenkin työntekijät ja heidän osaamisensa määrittelevät viime kädessä toiminnan onnistumisen, sillä he ovat jatkuvasti asiakasrajapinnassa. Yrityksessä voi tulevaisuudessa miettiä kannattaako osaamisen



hallintaan liittyviin järjestelmiin panostaa ja mikä olisi niiden hyöty kokonaisuuden kannalta.

Tehokkuuteen liittyy myös olennaisesti, miten kehityskeskustelut dokumentoidaan ja miten tietoa hyödynnetään. Tärkeintä on valita juuri se oikea tieto, jota hyödynnetään johtamisessa ja toiminnan suunnittelussa. Osaamiseen liittyvä tieto olisi perusteltavaa dokumentoida ryhmän yhteiseen tietojärjestelmään, koska Ravintolakolmio-ryhmässä kehityskeskustelut tähtäävät ammatilliseen kehittymiseen. Näin pystytään hallinnoimaan osaamista paremmin, vertaamaan nykyosaamista tavoiteosaamiseen ja tältä pohjalta suunnitella koulutus- ja kehittymistoimenpiteet.

<b>Kehitysehdotukset kehityskeskusteluprosessin tehokkuuden varmistamiseksi</b>	
✓	Valmennus esimiehille kehityskeskustelujen pitämisestä
✓	Kehityskeskustelumateriaalin muokkaaminen keskustelujen tarkoitusta palvelemaan muotoon
✓	Kehityskeskustelut pakollisiksi koko organisaatiossa
✓	Osaamisenkartoitus mukaan kehityskeskusteluun lähtökohdaksi kehittämisen suunnitteluun
✓	Henkilöstön osaamiseen liittyvän tiedon hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa
✓	Ennakkoon täytettävä materiaali tehostaa niin alaisen kuin esimiehen valmistautumista
✓	Kehityskeskustelua koskeva ohjeistus koko henkilöstön näkyville, esimerkiksi ryhmän henkilöstölehteen

KUVIO 17. Kehitysideoiden yhteenveto.

Tutkimus antaa mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Mielenkiintoista olisi selvittää millainen ratkaisu olisi Ravintolakolmio-ryhmässä toimivien kehityskeskustelussa syntyvään, yksilön osaamista koskevan tiedon tallentamiseen. Toinen mie-

lenkiintoinen tutkimusaihe voisi olla, millainen palkitsemisstrategia tukisi parhaiten kehityskeskusteluissa asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

## 6 LÄHTEET

### Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum. (talentum media oy)

Helsilä, M. 2006. Suoritusarviointi. Helsinki: Infor Oy.

Helsilä, M., Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, H., Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. 1.- 4. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008, Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen –Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö –nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juuti, P., Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lindström, K. 1994. Terve työyhteisö –kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. Strategiasta tuloksiin –tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.
- Ronthy-Östberg, M., Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. 3. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Scott-Lennon, F. 1999. Kehityskeskustelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio –Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue –johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ukkonen, O. 1989. Esimies-alaiskeskustelu. Espoo: Amer-yhtymä Oy.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! –osaamisen johtaminen teoriasta käytöäntöön. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

#### Internet-lähteet

Kuronen, T. 2002. Henkilöstöjohtajien työssä toteutuvat roolit ja heidän näkemyksensä palkitsemisesta organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Psykologian laitos.

Pro gradu –tutkielma [viitattu 22.4.2010]. Saatavissa:

[http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf\\_kansio/Kuronen\\_gradu02.pdf](http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Kuronen_gradu02.pdf)

Ravintolakolmio-ryhmä. 2011. Ravintolakolmio-ryhmä [viitattu 20.2.2011]. Saa-

tavissa: <http://www.ravintolakolmio.fi/page.php>

Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu. 2007. Case-tutkimus. Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu [viitattu 15.1.2011]. Saatavissa:

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>

Valpola, A. 2009. Kuntajohtajan kehityskeskustelu. Kuntien eläkevakuutus [viitattu 9.4.2010]. Saatavissa:

[http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4235/Kj\\_kehityskeskusteluopas\\_2009.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Kj_kehityskeskusteluopas_2009.pdf)

Vantaan kaupunki. 2001. Osaava Vantaa –Osaamisen johtamisen opas. Vantaan kaupunki [viitattu 28.10.2010]. Saatavissa:

[http://www.vantaa.fi/ru/i\\_liitetiedosto.asp?path=1;304;7717;91115;91117](http://www.vantaa.fi/ru/i_liitetiedosto.asp?path=1;304;7717;91115;91117)

#### Suulliset lähteet

Ostela-Pyhälä, E. 2010. Kehitysjohtaja. Ravintolakolmio-ryhmä. Haastattelu 22.8.2010.

Tyynismaa, M. 2010. Toimitusjohtaja. Ratello Oy, Ravintolakolmio-ryhmä. Haastattelu 3.3.2010.

Haastateltava 1. 2011. Ravintolakolmio-ryhmä. Haastattelu 26.1.2011.

Haastateltava 2. 2011. Ravintolakolmio-ryhmä. Haastattelu 27.1.2011.

Haastateltava 3. 2011. Ravintolakolmio-ryhmä. Haastattelu 27.1.2011.

Haastateltava 4. 2011. Ravintolakolmio-ryhmä. Haastattelu 4.2.2011.

Haastateltava 5. 2011. Ravintolakolmio-ryhmä. Haastattelu 8.2.2011.

Haastateltava 6. 2011. Ravintolakolmio-ryhmä. Haastattelu 10.2.2011.

#### Julkaisettomat lähteet

Valtiokonttori Kaiku-palvelut, 2008. Keskustele, kehitä & kehity: kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia. Helsinki: Valtiokonttori.

Laine, P. 2008. HRM –taustaa. PowerPoint –esitys. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos, Reppu.

Ravintolakolmio-ryhmä. 2011. Ravintolakolmio-ryhmä. Esite.

## 7 LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko.

### **Teemahaastattelu runko**

Taustatiedot

- Työhistoria kyseisessä organisaatiossa
- Asema organisaatiossa
- Kuinka kauan olet pitänyt kehityskeskusteluja organisaatiossa
- Kenelle ja monelle alaiselle niitä pidät

### Osa 1, Kehityskeskusteluiden nykytila

#### **Kehityskeskustelu käytäntö**

- Tarkoitus ja tavoitteet
- Kehityskeskustelun ajankohta
- Ovatko keskustelut samanlaisia
- Paikka ja kesto

#### **johtamisjärjestelmä ja kehityskeskustelut**

- Yksikkösi/ organisaation strategia ja tavoitteet
- Hyödyt johtamisen näkökulmasta
- Linkittyminen johtamisjärjestelmään
- Ylimmän johdon seuranta, määrällisesti / laadullisesti
- Pidetäänkö sinulle kehityskeskusteluja

#### **Osaamisen hallinta ja kehityskeskustelut**

- Yksikkösi osaamistavoitteet
- Tietojärjestelmät henkilökunnan taidoista / osaamisesta

#### **Kehityskeskusteluun valmistautuminen**



- Tiedot / taidot kehityskeskustelun läpiviemiseen
- Kehityskeskustelu materiaali
- Valmis lomake / dokumenttipohja
- Alaisten informoiminen kehityskeskustelujen tarkoituksesta
- Oma valmistautuminen / alaisten valmistautuminen

### **Suorituksen johtaminen ja tavoitekeskustelu**

- Osaamistavoitteet/-tarpeet
- Kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet
- Edelliskauden tavoitteiden ja suoritusten arviointi
- Palkitseminen
- Tavoitteisiin sitouttaminen / motivoiminen
- Tavoitteiden seuranta

### **Kehityskeskustelun dokumentointi**

- Mitkä asiat dokumentoidaan
- Hyödynnettävyys
- Ylimmän johdon tietoisuus osaamisen nykytilasta / kehitystarpeista, informointi
- Alaisen dokumentti

Haluaisitko kertoa vielä lisää näkemyksiäsi nykyiseen kehityskeskustelu käytäntöön liittyen?

### **Osa 2 Miten kehityskeskustelu käytäntö voisi toimia tehokkaammin?**

#### **Kehityskeskustelujen tuottama hyöty johtamisen kannalta**

- Kuinka usein ja minä ajankohtina
- Tietoa / koulutusta kehityskeskusteluihin liittyen
- Kehityskeskustelu materiaali
- Ennalta täytettävä lomake valmistautumiseen

Haluaisitko ottaa esille vielä muita asioita kehityskeskusteluihin liittyen?